

Sólo el que manda con amor es servido con fidelidad. *Francisco de Quevedo (1580-1645)*

RxO REFLEXIONES ORGANIZACIONALES

Septiembre 2009

Número 12

[Números anteriores](#)

CONTACTO:
RODOLFO LOYOLA VERA
rloyola@filogenia.net

TELÉFONO
(442) 265 8295

CELULAR
(442) 128 0239

En el número anterior hablamos de la confianza sin entrar en detalle de cómo construirla y antes de seguir adelante, vale la pena reiterar cuál es la razón de desarrollar la confianza: *el logro de un fin común*.

Primero, partamos de que una organización puede ser concebida como una red de relaciones que se ha ido desarrollando a través de las interacciones cotidianas de todas las personas involucradas. Estas interacciones recurrentes van formando patrones o pautas que se repiten, con cierta precisión, cada vez que un nuevo encuentro ocurre.

No podemos esperar que esas pautas cambien porque alguien lo dice o lo desea, es ingenuo esperarlos. Entonces, el conjunto de todas las pautas presentes alcanzan un cierto equilibrio formando un entramado de pautas de relación que da origen a la forma de operar de una organización.

De lo anterior podemos establecer que para lograr un cambio es necesario cambiar la forma de relación entre las personas.

En la historia de las organizaciones podemos observar que originalmente estas relaciones eran, y en muchos casos aun lo son, relaciones de subordinación.

Por la complejidad del mundo actual, donde el número de relaciones ha crecido en forma exponencial, las relaciones de esta naturaleza son muy poco eficientes porque la capacidad de percibir una situación es limitada y las órdenes que alguien da a otra persona, muchas veces no tienen sentido o son entendidas de forma diferente.

Entonces, una posible alternativa es reconstruir la red de relaciones para lograr incrementar el nivel de cooperación; es decir, cambiar la forma de operar las relaciones de un esquema de subordinación a uno de cooperación.

La cooperación tiene como objetivo lograr un fin común que es lo que se dice se busca en las organizaciones.

Para cooperar necesito confiar y en la recurrencia se irá generando la lealtad: *el amor a la camiseta*.

Número de aniversario

A lo largo de este año de publicación del boletín, hemos abordado una serie de temas que hemos considerado relevantes para la vida organizacional y, por qué no, para la vida persona y profesional de aquellas personas que lo han leído.

Gracias por su aceptación y esperamos seguir contando con su amable atención.

Para construir la confianza.

En cualquier relación la historia, tanto de la relación como la personal de los participantes, juega un papel fundamental.

No podemos construir una relación de confianza si no se trabaja previamente en *limpiar* la relación.

En las relaciones que tienen tiempo de operar, ya sea entre personas o entre personas y un ente abstracto como es la organización, puede existir *resentimiento*.

El resentimiento está asociado a hechos pasados que han generado dolor y enojo. La forma de que el resentimiento es hacerse cargo: asumir la responsabilidad correspondiente.

Una vez limpia, el juicio de la confianza se forma con dos juicios previos sobre la persona que busca construir confianza: el juicio sobre la sinceridad de lo que dice y el juicio sobre su capacidad de acción para el logro de lo dicho.

Aquí podemos observar la importancia del *peso de la historia*. Si antes no lo ha hecho, ¿por qué ahora sí?

La confianza está íntimamente ligada al liderazgo. El líder dice *yo quiero* y los que escuchan lo creen sincero y capaz de lograrlo; de ahí su capacidad de movilizar los recursos de su equipo para alcanzar el fin común.

Una persona que genera confianza y la mantiene se convierte en alguien confiable para otros en el ámbito en el que su relación opera.