

La Confianza y la Coordinación de Acciones

Ing. Rodolfo Loyola Vera¹

Palabras clave

Clima organizacional, comportamiento organizacional, coordinación de acciones, administración de la complejidad

Sumario

Ante la inseguridad radical de la persona humana, tanto en su vida cotidiana como organizacional, la confianza surge como un elemento necesario para disminuir dicha inseguridad y al mismo tiempo disminuir la percepción de la complejidad del mundo. En este trabajo se presentan algunos aspectos teóricos y propone una estrategia para la construcción de confianza en organizaciones y grupos.

Introducción

La vida humana es una realidad contingente (Marías, 1999), no es necesaria; por tanto, el ser humano se vive inseguro; Esta inseguridad puede analizarse en tres grandes áreas generadoras de inseguridad: lo que pasa en el mundo, lo que les pasa a los que rodean a una persona específica y lo que le pasa a ella.

En el mundo organizacional, independientemente del lugar que se ocupe en él, se percibe complejo, existe falta de información sobre lo que ha pasado, sobre lo que pasa y sobre lo que pasará. Sabemos que por el dinamismo del mundo actual, los mercados son inciertos, altamente competidos e interdependientes; de tal manera que por esta complejidad se genera inseguridad, particularmente sobre el futuro de la propia organización y, por consecuencia, sobre el futuro de aquellas personas que la conforman.

Por otra parte, la necesidad de coordinar acciones para llevar a cabo las tareas propias de la organización requiere más información, mayor conocimiento, mayor interdependencia y, muy probablemente, de una visión diferente del mundo en general, de la organización y de los demás en particular. Estamos entonces, ante nuevas fuentes de incertidumbre y por tanto de inseguridad.

Ante esta problemática, la confianza puede ser una respuesta parcial; su definición, análisis y un posible método de construcción en las organizaciones se presenta en este reporte. El análisis teórico se realiza utilizando los planteamientos diversos autores.

Se presenta un modelo de reconstrucción lingüística de la confianza y las estrategias sugeridas para su implementación en las organizaciones. Esta reconstrucción es realizada de acuerdo al planteamiento Echeverría (1994) en el contexto de las relaciones que se establecen en el ámbito de la organización. Este planteamiento involucra juicios sobre la

¹ Tecnológico de Monterrey, Campus Querétaro. E. González 500, Col San Pablo, Querétaro, Qro. 76130, México. Teléfono (4) 238-3106. rloyola@campus.qro.itesm.mx

sinceridad y la capacidad de acción, así como la historia de las interrelaciones entre las personas.

Análisis de la confianza

El análisis que se presenta en el presente artículo no busca ser un análisis teórico completo, mas bien, parte de los planteamientos de Maturana (1993), Luhmann (1996), Echeverría (1994 y 2000), así como los de Flores y Solomon (1997), todos ellos basados en planteamientos del lenguaje como generador de acciones y de aquellos derivados de mi trabajo doctoral (Loyola, 2001).

Algunos autores como Bennis (1999), sin dejar de enfatizar su importancia, enfocan el tema de la confianza como el aglutinante social que mantiene a una organización cohesiva y comprometida; sin embargo, otra gran corriente aborda el tema desde una perspectiva radicalmente diferente. El caso de Maturana (1993), quien expresa de manera contundente que *sin confianza no hay fenómeno social* (p. 68). Paralelamente, Flores y Solomon (1997) sostienen que la confianza es un aspecto dinámico de las relaciones humanas, no la conciben como una sustancia social o una entidad misteriosa sino como una práctica social. Luhmann (1996) por su parte, finaliza estableciendo a la confianza como una condición necesaria para sociedades complejas. Estas sociedades complejas como lo puede ser la empresa de hoy en día enfrentan una problemática a su vez compleja que requiere de un mecanismo para disminuirla; según Echeverría (2000) la complejidad está vinculada a la vulnerabilidad que siente la persona ante aquella y que a su vez tiene una estrecha relación con el miedo; así, este autor afirma que la confianza es un *gran disolvente del miedo* (p. 117).

Ahora, como en la empresa de hoy lo fundamental es la acción orientada al logro de resultados que le permitan alcanzar el propósito para el que fueron creadas, regresamos a Luhman (obra citada) quien nos dice que *sin la confianza solamente son posibles formas muy simples de cooperación humana ...y que a través de la confianza un sistema gana tiempo, y el tiempo es la variable crítica en la construcción de estructuras de sistemas complejos.*(p. 154).

Adicionalmente, si consideramos a la empresa como una red compleja de conversaciones (Loyola, 2001), podemos analizarla como un el fluir recursivo de la coordinación de la coordinación consensual de acciones y de emociones. Si consideramos a la emoción como una disposición para la acción, podemos ver que si existe miedo, o en general un sentimiento de vulnerabilidad, la disposición para la acción será congruente con este que llevará al sujeto o a un grupo social si no a la parálisis, a una disminución de su potencial de acción que resultará en una pérdida de energía y, finalmente, de tiempo con los consecuentes costos y pérdida de competitividad.

Desde la perspectiva lingüística, Echeverría (1994) concibe la confianza como un juicio, que hace el sujeto, sobre la sinceridad, la competencia de la otra persona en un contexto definido por la historia de la relación. Respecto a este último tema, la historia, vuelve a surgir el componente emocional que se manifiesta, en su forma negativa como resentimiento.

En términos de reconstrucción lingüística podemos establecer la confianza de la siguiente forma:

Juicio de sinceridad: *por lo que puedo observar, juzgo que lo que me dices es congruente con lo que piensas; tu conversación pública (conmigo) es congruente con tu conversación privada.*

Juicio de habilidad y competencia: *por lo que puedo observar, juzgo que eres capaz de realizar lo que dices; tienes la habilidad y la competencia para realizar lo que me dices.*

Juicio sobre la historia: *por lo que hemos vivido en nuestra relación juzgo, ya que tengo evidencia, que la historia se repetirá.*

Estos tres juicios residen en el observador en el que residiría la confianza o la desconfianza.

Por tanto, la confianza o la desconfianza será un juicio que emerge como resultado de los tres juicios anteriores.

Es importante resaltar que estos juicios teóricamente deberán hacerse en ámbitos determinados; sin embargo, nuestra forma de actuar muchas veces nos lleva a generalizar los juicios y a vivir la confianza o la desconfianza de una forma absoluta que engloba todos los posibles ámbitos de acción en una relación.

A manera de ejemplo, puedo desconfiar de alguien al volante; sin embargo, puedo confiar en esa persona para llevar a cabo una tarea diferente.

Es siguiente punto a tratar es la forma propuesta para construir la confianza como una estrategia del vivir organizacional.

Construcción de la confianza

Siguiendo con el modelo de estructuras conversacionales (Loyola 2001), la confianza puede construirse mediante el diseño de las conversaciones para cambiar los juicios de los que emerge la confianza.

Comenzaremos con la historia. Esta constituye la parte más problemática de la construcción debido a que es la fuente de evidencia, principalmente subjetiva, de cómo las cosas son; de esta manera, el sujeto concluye que seguirán siendo de la misma manera.

Es fundamental diagnosticar con precisión las expectativas que se tienen, producto de la historia, para diseñar las acciones que comiencen a disolver este juicio o más precisamente, ese prejuicio. El mensaje central deberá ser: si las cosas eran de forma A, de hoy en adelante son de la forma B; este mensaje debe darse con hechos concretos basados en evidencia que pueda compartirse y ser sujeta a escrutinio. Una sola acción no basta, es una labor constante que, al hacerse reiterativamente, “erosione” el juicio antiguo.

Al hacernos cargo de la historia y de los resentimientos acumulados, podemos también hacernos cargo de cambiar los juicios sobre la sinceridad y la competencia de “la organización” (materializada principalmente por la alta dirección).

De esta forma cambia la percepción del mundo organizacional de los sujetos y, por tanto, su forma de interacción que los llevará a generar nuevos patrones de conversación y finalmente a una nueva estructura conversacional y a una forma de relación diferente en la que la confianza existe.

Como queda implícito en los párrafos anteriores, la entidad responsable, y con capacidad de generación de confianza es la alta gerencia, no existe desde esta perspectiva, y en el ámbito de la empresa, otro camino para la construcción de la confianza que el involucramiento de la alta gerencia con una conducta coherente y congruente para la generación de juicios de sinceridad, competencia y potencia para cambiar el curso de la historia.

En forma más explícita, para la construcción de la confianza se propone el siguiente proceso:

1. Diagnóstico de las fuentes de resentimiento que en general proviene de promesas incumplidas y de expectativas no cubiertas.
2. Asumir lo que resulte del diagnóstico. Este parecería ser un trabajo arduo y desgastante: lo es. No hay forma de construir sobre un terreno que emocionalmente no es propicio.
3. Detectar los problemas que son símbolo de “lo que no se puede” o “no se ha hecho”
4. Diseñar e implementar la estrategia de solución de al menos un problema “símbolo”. Este es un paso crítico, ya que una mala detección puede llevar a la reafirmación de la historia.
5. Establecer un mecanismo de comunicación de las acciones futuras.
6. Establecer un mecanismo de evaluación de las acciones de cambio.
7. Comunicar efectivamente los resultados.
8. Monitorear permanentemente el proceso.

En mi experiencia, este proceso ha demostrado ser efectivo en la construcción de la confianza en tres diferentes organizaciones que he tenido la oportunidad de dirigir. Dos de estas experiencias se encuentran documentadas en (Loyola, 1989 y 2001), la tercera experiencia se encuentra actualmente en proceso.

Conclusión

De acuerdo a lo discutido, las empresas de hoy, complejas en su estructura y operación, requieren de la confianza, no vista como un elemento aglutinados, sino como condición necesaria para el fenómeno organizacional para poder ganar tiempo, factor crítico para responder a las necesidades del mercado.

Se plantea un esquema lingüístico para explicar la confianza considerando la presencia inevitable del componente emocional inherente a los seres humanos ya que se observa el fenómeno organizacional desde la perspectiva de las estructuras conversacionales.

Finalmente, se presenta una estrategia para construir la confianza considerando como crítico el papel de la alta gerencia en términos de su involucramiento el diseño e implementación de dicha estrategia.

Por supuesto que el tema no se agota, es necesario profundizar en la confianza, tema tan complejo como lo es el ser humano.

Referencias

1. Bennis, W. & Burt Nanus, "Leaders: The Strategies for Taking Charge", Harper & Row, NY, 1985, p 186
2. Bennis, W. (1997) "Becoming a Leader of Leaders", in Gibson Rowan (Ed) *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control, Markets and the World*, Rowan Gibson, pp 149-162, London
3. Bennis, W., (1999), "Five Competencies of New Leaders", *Executive Excellence*, Vol. 16, 7, pp 4-6
4. Covey, S. R., (1989), "The 7 Habits of Highly Effective People", Simon & Shuster, NY, p 178.
5. Covey, S. R., (1999), "Trust and Transformation", *Incentive*, vol. 173, 11, p 10
6. De Geus, A., "The Living Company", *Harvard Business Review*, Vol. 75, 2, pp 51-59

7. Echeverría, R. (1994), "Ontología del Lenguaje", Dolmen, Santiago de Chile
8. Echeverría, R., (2000) "La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación", Granica, Montevideo
9. Flores, F. and R. C. Solomon, (1998), "Creating Trust", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, 2, pp 205-232
10. Grandoni, A. and G. Soda, (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies*, Vol. 16, 2, pp 183-
11. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). "Is anybody out there?: The implications of trust in global ritual teams", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, 4, pp 29-64
12. Lane, C. and R. Bachmann, "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany", *Organizational Studies*, Vol. 17, 3, Berlin 1996
13. Loyola, R. (1989), "Análisis de una Experiencia de Mejoramiento: el Caso del Hospital San José de Monterrey, S.A. de C.V.", *Primer Congreso Internacional de Calidad*, Monterrey, N. L., México
14. Loyola, R., (2001), "Implementation of Conversational structure Model in a Mexican Manufacturing Company", Ph.D. Dissertation, in preparation.
15. Luhmann, N., "Confianza", Anthropos, México, 1996, p164(op. cit. P 14)
16. Marías, J. "Inseguridad y Certidumbre", Madrid, 1999, Ed. R. J. De Moraes, <http://www.hottopos.com/convenit/jml.htm>
17. Maturana, H., (1993), "El Sentido de lo Humano", Dolmen, Santiago de Chile
18. Wicks, A. C., Berman, S. L. and T. M. Jones, (1999) "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, 1, pp 99-116