

**LA CONFIANZA ELEMENTO DINAMIZADOR DEL
ÉXITO ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL EN LA
PERSPECTIVA TEORÉTICA DEL *PARADIGMA
ECOLÓGICO***

GERMÁN LÓPEZ NOREÑA

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
UNIVERSIDAD SANBUENAVENTURA - CALI**

**gerlopno@yahoo.com
gerlopnor@gmail.com**

**COLOMBIA
FLORIDA VALLE DEL CAUCA
2010-09-06**

GERMÁN LÓPEZ NOREÑA

Licenciado en física y matemáticas de la Universidad Libre Cali-Colombia y especialista en Educación matemática Universidad del Valle. Candidato a doctor en Pedagogía por Atlantic International University, Catedrático de las Universidades San Buenaventura Cali y Santiago de Cali, en las facultades de Ingeniería, y Ciencias Económicas y Empresariales. Docente en la media básica y media vocacional, en física y matemáticas. Miembro de la Red Latinoamericana de Pensamiento Complejo.

EN MEMORIA

A MI AMADA ABUELA CARLINA QUIEN ABRIGÓ

MI INFANCIA DE AMOR Y TERNURA, DE

CUIDADOS Y MIMOS

POR SIEMPRE ESTARÁS EN MI CORAZÓN Y MIS

PENSAMIENTOS

DIOS OMNIPOTENTE TE TENGA EN EL SENO DE

SU REINO

INDICE

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

CAPÍTULO I. ALGUNOS ELEMENTOS PRELIMINARES

CAPÍTULO II. QUÉ ES LA CONFIANZA

CAPÍTULO III. LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LA EMPRESA

CAPÍTULO IV. GENERAR Y MEDIR LA CONFIANZA EN EL CAMPO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA EMPRESA

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna la confianza juega un papel de suma importancia en los logros y el éxito personal, organizacional y empresarial. No obstante conocerse un cúmulo de literatura relacionada con ella, el propósito del presente trabajo está direccionado al de aportar a la discusión académica alrededor de esta temática.

En lo que respecta a la definición del concepto de confianza, en verdad existen un gran cúmulo de aproximaciones desde diferentes vertientes disciplinares, más no ha sido posible aún en los albores del siglo XXI el podersele establecer, constituyéndose en la actualidad un campo epistémico difuso.

En pos de dilucidar algunos aspectos de la complejidad subyacente del concepto confianza en su articulación con el campo¹ organizacional y

¹ En el libro se asume la noción de campo en la perspectiva teórica de Pierre Bourdieu. Siendo importante aclarar que en la sociología de Pierre Bourdieu, un campo es un espacio social de acción y de influencia en el que confluyen relaciones sociales determinadas. Estas relaciones quedan definidas por la posesión o producción de una forma específica de capital, propia del campo en cuestión. Cada campo es —en mayor o menor medida— autónomo; la posición dominante o dominada de los participantes en el interior del campo depende en algún grado de las reglas específicas del mismo. El conjunto estructurado de los campos, que incluye sus influencias recíprocas y las relaciones de dominación entre ellos, define la estructura social.

Campo como Lucha. Un campo es un sector determinado de la actividad social (estructuras simbólicas); ejemplos específicos de campos analizados por Bourdieu o sus discípulos han sido el arte, el sistema educativo, los medios de comunicación de masas o el mercado de la vivienda. En cada uno de estos sectores, los individuos participantes desarrollan actividades — como por ejemplo la producción de obras de arte o la gestión de galerías de arte, pero también la crítica artística, la visita a museos, las conversaciones sobre arte o la posesión de objetos más o menos artísticos— en las que ponen en juego los recursos de los que disponen —sus habilidades para hacer, entender o apreciar lo artístico—, buscando obtener los bienes que sólo este campo específico puede proveer.

La noción de campo está fundada sobre la teoría marxista de que la sociedad está definida por la lucha de clases; aunque se aparta en numerosos puntos cruciales del marxismo, Bourdieu conserva el principio de que las divisiones sociales no son posiciones continuas sobre una gradación numérica —en que los ricos se distinguirían de los pobres simplemente por poseer una mayor cantidad de dinero— sino relaciones estructuradas entre distintos roles en las actividades de producción, distribución y consumo, que se determinan mutuamente. La forma específica de esas determinaciones está dada por las reglas o principios del campo.

Habitus y capital. De acuerdo a estas reglas se desarrolla la actividad en el campo, que funciona como un mercado en que los actores compiten por los beneficios específicos del campo. Esta competencia define las relaciones objetivas entre los participantes, que están determinadas por el volumen de capital que éstos aportan, por la trayectoria que han recorrido en el interior del campo y por su capacidad para aplicar las reglas del campo. La capacidad de los individuos de hacer uso efectivo de los recursos con los que cuentan es una función de la adaptación de su habitus al campo en cuestión; el habitus, otra noción clave de la sociología de Bourdieu, es el sistema subjetivo de expectativas y predisposiciones adquirido a través de las experiencias previas del sujeto.

El capital operativo en cada campo es el conjunto de todo aquello que puede ser utilizado para obtener una ventaja en el mismo; el capital, en consecuencia, es un producto del campo, y no

empresarial, se parte en este libro estableciendo una serie de cuestionamientos, tales como, su posible naturaleza epistemológica, de su operacionalización y su accionar en las organizaciones y en las empresas, del cómo se construye, de su importancia en los campos ya mencionados, y del cómo medirla.

Además de repensar algunos ensayos escritos por estudiosos de esta temática, merece mención especial el intento de abordaje teórico realizado desde el paradigma ecológico del trabajo investigativo de Fritjof Capra y otros prominentes investigadores que han aportado a este programa de investigación del físico austriaco.

Finalmente, se hace mención al intento de creación de un modelo integral por parte de un grupo de investigadores para la evaluación de la confianza en lo organizacional; pensada inicialmente desde las definiciones de confianza de varios autores, y la elaboración de instrumentos de recolección de información, permitiendo la emisión de juicios fundamentados en tres dimensiones de la misma: competencia, sinceridad e integridad de las personas componentes de una organización.

existe fuera de él. Las distintas especies de capital obran efectos en campos distintos; los campos están definidos por las relaciones de fuerza que el capital ejerce, y por las acciones de los sujetos para conservar y adquirir capital.

Sistema, red e institución. El carácter sistemático de la estructura del campo se expresa en que los bienes que se ponen en juego en él no existen sino por la existencia del campo (no hay, por ejemplo, tal cosa como el prestigio o el estatus fuera de una determinada organización social). El campo preexiste, en un sentido lógico, a los individuos que lo integran, del mismo modo que en la teoría estructuralista o en la *Gestalt*.

Aunque todas las relaciones sociales se ejerzan en el interior de un campo —como por ejemplo el campo educativo, el campo artístico o el campo económico— un campo no se identifica sin más con la red de relaciones en que los individuos participan, sino que se define estructural y formalmente por las relaciones objetivas entre las propiedades y las trayectorias de los mismos. Así, individuos que no tienen contacto directo pueden estar objetivamente ubicados en posiciones similares dentro de la estructura del campo.

No todos los campos se expresan en una institución visible para los que participan en él; existen campos donde el nivel de institucionalización es bajo —como el del arte, donde las reglamentaciones establecidas para definir la competencia tienen poco lugar en señalar quien es o no es un artista—, mientras que otros, como el de la medicina, están fuertemente reglados.

RESUMEN

En aras de lograr el objetivo perseguido en el libro, como lo es el de develar y esclarecer algunas complejidades del concepto confianza en el campo de lo Organizacional y Empresarial en lo relacionado en su desarrollo y su incidencia en el posible éxito de las mismas, el presente volumen se ha estructurado en los siguientes apartados:

Capítulo I. En él, se trata de dar cuenta de algunos pormenores del mundo de las organizaciones y la empresa en articulación con la nueva concepción de la vida, socializada a través del *Paradigma Ecológico* del físico vienes Fritjof Capra.

Capítulo II. Sección en la que se incursiona en el intento a definir el concepto Confianza, y la articulación que en estos tiempos se le ha dado con campos como la Sociología. Vertiente teóricas propiciadas por el desarrollo del pensamiento sistémico y la Teoría de la Complejidad. Además se argumentan una serie de entresijos de la naturaleza del concepto en cuestión, de manera recurrente visitando las posturas teóricas de estudiosos del tema, en una clara actitud dialógica.

Capítulo III. Acto seguido se incursiona en unas cuantas generalidades del concepto confianza en el seno de las Organizaciones y la Empresa. Tratándose del cómo incide su articulación con el desarrollo del liderazgo de los altos mandos.

Capítulo IV. Finalmente se abordan instancias de la gestación de la confianza en las organizaciones y el sector empresarial. También, se analiza una experiencia realizada en la búsqueda del medir la confianza. Mostrando algunos aciertos y críticas en esta actividad, por cierto novedosa en El mundo de lo Organizacional y Empresarial.

CAPÍTULO I

ALGUNOS ELEMENTOS PRELIMINARES



Fritjof Capra Físico Vienes Gestor Del Paradigma Ecológico
<http://www.fritjofcapra.net/FritjofCapra1.jpg>

El controlar y el mandar, sustentados en el miedo y la exclusión como emoción subyacente para la primera y acentuada consecuencia de marginalidad en la segunda ha sido la característica común del proceso de gestión de las empresas tradicionales.

En oposición a esta errónea concepción y práctica ha surgido en el campo de las organizaciones un nuevo modelo emergente, por cierto altamente exitoso. Modelo organizacional sistémico y coherente con el nuevo paradigma de la vida –el *Paradigma Ecológico* de Fritjof Capra²-, y las nuevas exigencias planteadas por la globalización³, reconociendo que ésta no solamente se

² **Fritjof Capra** (Viena, 1 de febrero de 1939) es un reconocido físico austriaco. Doctor en Física teórica por la Universidad de Viena en 1966, Fritjof Capra ha trabajado como investigador en física subatómica en la Universidad de París, en la Universidad de California (U.C.) en Santa Cruz, en el Acelerador Lineal de Londres y en el Laboratorio Lawrence Berkeley de la U.C. También ha sido profesor en la U.C. en Santa Cruz, en Berkeley y en la Universidad de San Francisco.

En paralelo a sus actividades de investigación y enseñanza, desde hace más de 30 años Capra ha estudiado en profundidad las consecuencias filosóficas y sociales de la ciencia moderna. Sobre este tema imparte seminarios y conferencias, con relativa frecuencia, en diversos países.

Su producción literaria se inició con la publicación de un icono moderno: *El Tao de la Física*, best-seller que supuso el punto de partida de numerosas publicaciones sobre la interrelación entre el universo descubierto por la física moderna y el misticismo antiguo, principalmente oriental.

Sus trabajos de investigación y divulgación siguientes incluyen estudios en que los postulados aportados por su primer libro se extienden a otras áreas, como la biología y la ecología, enfatizando en todos ellos la necesidad de alcanzar una nueva comprensión del universo que nos rodea como un todo en el que, para comprender sus partes, es necesario estudiar su interrelación con el resto de los fenómenos, pues su visión está basada en que la naturaleza de la realidad es un proceso creativo e interconectado en el que nada puede ser entendido por sí mismo, sino por su pertenencia a la infinita y extensa danza de la creación.

Sus principales publicaciones son las siguientes: 1975, *The Tao of Physics. (El Tao de la Física)*; 1984, *Green Politics*, con Charlene Spretnak; 1982, *The Turning Point: Science, Society, and the Rising Culture. (El punto crucial)*; 1988, *Uncommon Wisdom*; 1991, *Belonging to the Universe: Explorations on the Frontiers of Science and Spirituality*, en coautoría con David Steindl-Rast y Thomas Matus; 1996, *The Web of Life (La trama de la vida)*; 2002, *The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living*; 2007, *The Science of Leonardo: Inside the Mind of the Great Genius of the Renaissance*

³ **La globalización** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

Este proceso originado en la Civilización Occidental y que se ha expandido alrededor del mundo en las últimas décadas de la Edad Contemporánea (segunda mitad del siglo XX) recibe su mayor impulso con la caída del comunismo y el fin de la *Guerra Fría*, y continúa en el siglo XXI. Se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria (Nueva Economía) cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo. El ordenamiento jurídico también siente los efectos de la globalización y se ve en la necesidad de uniformizar y simplificar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y

inscribe en lo económico, sino que por el contrario contempla una gran totalidad de la compleja red de la actividad humana.

seguridad jurídica, además de universalizar el reconocimiento de los derechos fundamentales de ciudadanía. En la cultura se caracteriza por un proceso que interrelaciona las sociedades y culturas locales en una cultura global (Aldea global), al respecto existe divergencia de criterios sobre si se trata de un fenómeno de asimilación occidental o de fusión multicultural. En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de las TICs y el Internet. En el plano ideológico los credos y valores colectivistas y tradicionalistas causan desinterés generalizado y van perdiendo terreno ante el individualismo y el cosmopolitismo de la sociedad abierta. Mientras tanto en la política los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado sociedad red, el activismo cada vez más gira en torno a las redes sociales, se ha extendido la transición a la democracia contra los regímenes despóticos, y en políticas públicas destacan los esfuerzos para la transición al capitalismo en algunas de las antiguas economías dirigidas y en economías subdesarrolladas de algunos países aunque con distintos grados de éxito. Geopolíticamente el mundo se debate entre la unipolaridad de la superpotencia estadounidense y el surgimiento de nuevas potencias regionales, y en relaciones internacionales el multilateralismo y el poder blando se vuelven los mecanismos más aceptados por la comunidad internacional.

La valoración positiva o negativa de este fenómeno, o la inclusión de definiciones o características adicionales para resaltar la inclusión de algún juicio de valor, pueden variar según la ideología del interlocutor. Esto porque el fenómeno globalizador ha despertado gran entusiasmo en algunos sectores, mientras en otros ha despertado un profundo rechazo (Antiglobalización), habiendo también posturas eclécticas y moderadas.

Etimología. Ciertos autores consideran más adecuado en español el término mundialización, galicismo derivado de la palabra francesa mondialisation, en lugar de globalización, anglicismo procedente del inglés globalization, puesto que en español «global» no equivale a «mundial», como sí ocurre en inglés. Sin embargo, el *Diccionario de la Real Academia Española* registra la entrada «globalización», entendida como la «*tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales*» (DRAE 2006, 23ª edición), mientras que la entrada «mundialización» no está en el Diccionario.

La globalización desde un punto de vista crítico. Somos cultura que camina en un mundo globalizado, frase que corona la pintada de la imagen, tomada en la localidad de Humahuaca en el norte de Argentina. La globalización es un fenómeno complejo, no debería ser sorpresa por lo tanto que provoque diferentes reacciones entre diferentes individuos o grupos. Para algunos, como el senador canadiense, amenaza la estructura misma de la "*Nación estado*" y el concepto moderno de democracia mientras que para otros, tales como los partidarios del Islamismo político, busca imponer estructuras políticas no islámicas (es decir, la democracia) sobre países que lo rechazan. Para otros, amenaza la identidad nacional mientras que otros - por ejemplo para el escritor Mario Vargas Llosa ven esa identidad como una construcción impuesta que busca obliterar diferencias individuales y culturas locales en aras de una unidad artificial. Aun otros ven el proceso como simplemente una continuación o incluso agudización de procesos explotativos, resultado directo del neocolonialismo capitalista, mientras para otros amenaza el fin de esa predominancia. Para algunos, promete una nueva era de riquezas para todos, para otros, tales como el escritor Eduardo Galeano es la seducción de un consumismo que arruinará económica y moralmente a la mayoría (comparar también con la posición de la Iglesia católica.).

Antes de hacer una crítica es necesario considerar un aspecto fundamental: la diferencia entre lo que los apoyadores del proceso proponen y la manera que esas propuestas han sido o están siendo implementada. El libre comercio de la globalización no sólo se refiere al libre movimiento de capitales sino que también al libre movimiento de bienes y personas. Por lo tanto los globalistas consideran inaceptable, como se ha visto, las barreras aduaneras y tratos preferenciales que los países desarrollados imponen o practican cuando así les conviene. Las mismas objeciones se aplican a las barreras de todo tipo a la migración y movimiento de los trabajadores: ¿cómo pueden los recursos ser alocados racionalmente o las sociedades derivar el máximo de beneficio del sistema cuando se imponen condiciones que son últimamente irracionales en términos económicos?

Novedoso paradigma basado específicamente y fundamentalmente en la concreción y en el ejercicio de la confianza, en aras de propiciar instancias de regulación a través del establecimiento de niveles de autonomía responsable en las personas y las empresas secundados y orientados por un liderazgo eficaz.

Si bien la diversidad de teorías organizacionales, o mejor los estudios del comportamiento organizacional⁴ no han llegado a un acuerdo consensuado

⁴ **El comportamiento organizacional** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

Sustitución de la intuición con el estudio sistemático. En general la conducta es previsible y el estudio sistemático del comportamiento es un medio para hacer pronósticos razonablemente atinados. Se habla de un estudio sistemático al hacer referencia al examen de relaciones en el intento por atribuir causas y efectos y basar nuestras conclusiones en pruebas científicas, es decir, en datos reunidos en condiciones controladas, así como medidos e interpretados de manera razonablemente rigurosa. Este estudio sistemático sustituye a la intuición, que es esa sensación no necesariamente sustentada por las investigaciones.

Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional. Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina.

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de nuestra conducta. Por poner un ejemplo, podemos pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos evidenciar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos, y en la práctica podemos ser más bien recelosos de dar nuestro apoyo. Esto constituye la mayor dificultad para estudiar las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).

Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional. Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina.

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de nuestra conducta. Por poner un ejemplo, podemos pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos evidenciar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos, y en la práctica podemos ser más bien recelosos de dar nuestro apoyo. Esto constituye la mayor dificultad para estudiar las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).

Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas como la sociología, la psicología social, antropología y la ciencia política.

Ciencias de la Comunicación. Ciencias que intervienen en todos los procesos comunicacionales que están relacionados con una organización. La rama de las Ciencias de la Comunicación que atiende sobre las organizaciones es llamada Comunicación organizacional o institucional.

Psicología. Ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Los primeros psicólogos se concentraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo. Últimamente sus contribuciones se extienden al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral.

Sociología. Ciencia que estudia a las personas en relación con sus semejantes. Las contribuciones que los sociólogos han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas. Algunos de estos conocimientos contribuidos al comportamiento organizacional son sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

Psicología social. Rama de la psicología en la que se combinan ésta y la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.

Antropología. Estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. En cultura organizacional, gran parte de lo que se sabe sobre ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas organizacionales es producto del trabajo de los antropólogos.

Ciencia política. Estudio de la conducta o comportamiento de los individuos y grupos en ambiente político. Se enfoca en la estructura de los conflictos, la distribución de poder y cómo la gente manipula el poder en aras de sus intereses personales.

Retos y oportunidades del comportamiento organizacional. Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

Respuesta a la globalización. Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas. La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de 2 formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el

de qué es el liderazgo, si existe una aceptación unificada de la importancia de una alta efectividad de él, como elemento dinamizador de las organizaciones y empresas exitosas. Liderazgo⁵ mediado por marcadas relaciones de confianza entre la jefatura y los empleados.

extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias.

⁵ **Puede decirse que el liderazgo** es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

Categorías y tipos de liderazgo. Líder autocrático; Líder democrático; Líder laissez faire; Líder paternalista; Líder carismático; Liderazgo lateral.

Tipos de liderazgo. La opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad: "*Líder tradicional*": es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: Podríamos pensar en "*líder legítimo*" y "*líder ilegítimo*". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "*liderazgo por medio de la fuerza*" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se. Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

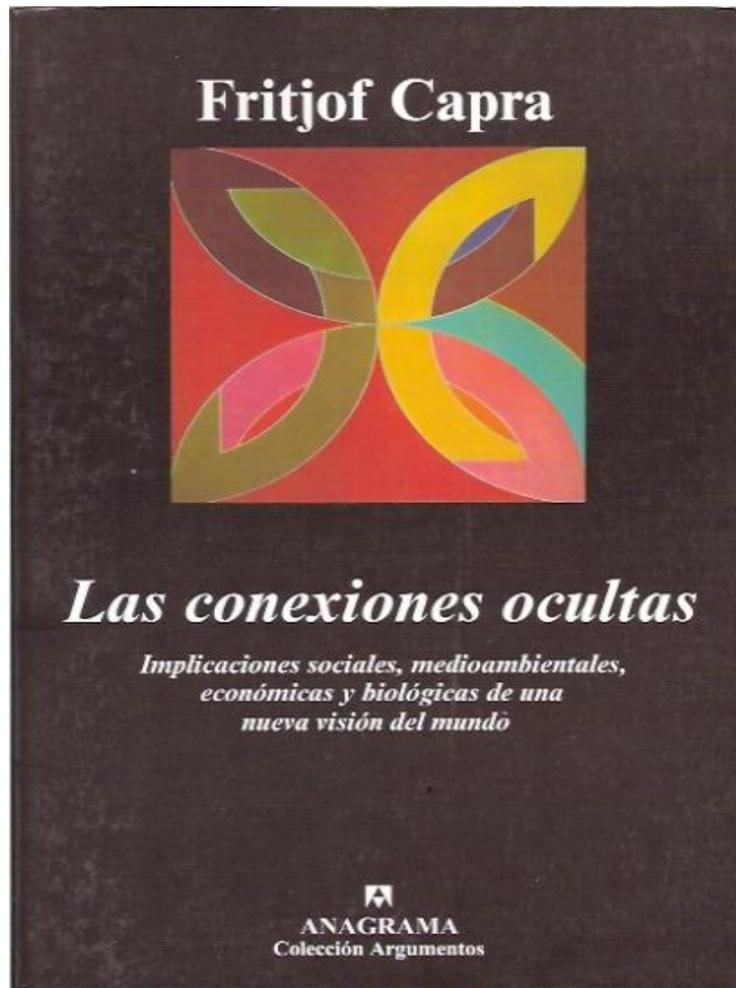
La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "*la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño*". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Liderazgo desarrollador. De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo: Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de



Libro En El Que Capra Socializa El *Paradigma Ecológico* Producto De Su Programa De Investigación De más De 20 Años⁶

decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín. Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

⁶ El físico austriaco gestor del *Paradigma Ecológico*, enuncia una nueva concepción de la vida. Programa de investigación iniciado hace más de tres décadas y socializado en, además de congresos y ponencias internacionales, en sus cuatro obras: " *El tao de la física* " (1975), " *El punto crucial* " (1982), " *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los seres vivos* " (1996) y " *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión de la vida* " (2002).

Capra, desde la concepción de la " *Ecología profunda* ", en su obra *La trama de la vida* realiza una síntesis, en los siguientes términos sobre al emergente paradigma ecológico: " El nuevo paradigma podría denominarse una visión holística del mundo, ya que lo ve como un todo

En razón del posible papel protagónico a ejercer la confianza en los procesos de la organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales al interior de los novedosos, sistémicos y ecológicos modelos emergentes empresariales, surge una amplísima gama de cuestionamientos alrededor de dicho concepto, siendo entre muchos:

Sobre su naturaleza epistémica ¿Qué es la confianza? de su operacionalización y acción mucho más que instrumental ¿Cómo gestar la confianza en las organizaciones y las empresas? ¿De qué manera establecer indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir la confianza en las organizaciones y las empresas? ¿La relación entre confianza y organización? ¿Papel de la confianza en las relaciones laborales de la empresa?

En relación al aspecto temporal ¿En qué momentos las organizaciones deben estar matizadas de confianza?

En lo situacional ¿Qué incidencia tiene para la organización y el funcionamiento de la empresa un ambiente laboral y relacional confiable? ¿La organización empresarial y su imagen externa gracias a la práctica de la confianza como uno de sus valores fundamentales?

En torno a su razón de ser ¿repercusiones de la confianza en el lograr un clima laboral estable y productivo en las empresas?⁷

integrado más que como una discontinua colección de partes. También podría llamarse una visión ecológica, usando el término " ecológica " en un sentido mucho más amplio y profundo de lo habitual. La percepción desde la ecología profunda reconoce la interdependencia fundamental entre todos los fenómenos y el hecho de que, como individuos y como sociedades, estamos todos inmersos en (y finalmente dependientes de) los procesos cíclicos de la naturaleza.

Los términos holístico y ecológico difieren ligeramente en sus significados y parecería que el primero de ellos resulta menos apropiado que el segundo para describir el nuevo paradigma. Una visión holística de, por ejemplo, una bicicleta significa verla llamada ecología profunda propuesta por Arne Naess y difundido inicialmente en su libro *"El punto crucial"*. Tomado de **López Noreña, G.:** *De las conexiones ocultas y preliminares a la integración conceptual de las dimensiones biológica, cognitiva y social de la vida*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, febrero 2010. www.eumed.net/rev/cccss/07/gln.htm.

⁷ Sin desconocer la importancia de tratar de dar cuenta de las múltiples complejidades implícitas y explícitas en estos cuestionamientos, para el campo organizacional y empresarial y para la vida misma – y su articulación, comprensión e interpretación con el nuevo paradigma de la vida -, en este trabajo se tratará develar y visibilizar algunos de ellos.

CAPÍTULO II

QUÉ ES LA CONFIANZA

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo

Laurence Cornu



**La Confianza Elemento Primordial En El Mundo Organizacional y
Empresarial**

http://1.bp.blogspot.com/_rT-iV8vfEjQ/

Entre las muchas aproximaciones a la definición y la naturaleza de la confianza⁸, Mayer (1995) la concibe como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

Así como este autor toma partido en el complejo ejercicio académico de lograr una definición sobre la confianza, muchos otros desde diferentes enfoques teóricos lo han hecho.

Niklas Luhmann⁹ (1979) desde un enfoque mucho más allá del sociológico, la entiende como un requerimiento operacional clave para que la

⁸ En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

El término confiabilidad es usado generalmente para expresar un cierto grado de seguridad de que un dispositivo o sistema opera exitosamente en un ambiente específico durante un cierto período. La moderna concepción cuantitativa de la confiabilidad tuvo sus orígenes en la tecnología militar y espacial. Sin embargo, el incremento en la complejidad de los sistemas, la competitividad en el mercado, y la creciente competencia por presupuesto y recurso han originado la expansión de la disciplina a muchas otras áreas. Cuando la confiabilidad se define cuantitativamente puede ser especificada, analizada, y se convierte en un parámetro del diseño de un sistema que compite contra otros parámetros tales como costo y funcionamiento.

De acuerdo a la mayoría de las teorías que la abordan, se trata de una suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes; gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predecibilidad en las acciones sociales, simplificando el funcionamiento de la sociedad.

Esta explicación, típicamente funcionalista, corresponde a la orientación teórica de la mayoría de los autores que han abordado el tema; en la teoría estructural-funcionalista, la confianza se considera por lo general la base de todas las instituciones, y funciona como correlato y contraste del poder, consistente en la capacidad de influir en la acción ajena para forzarla a ajustarse a las propias expectativas.

El término se aplica a estadísticas (valores de confianza o índice de confianza) y también a medición y calibración de máquinas destinadas a medir una magnitud (grado de confianza de la medición).

Cuando se pierde la confianza, es por agotamiento emocional. Bien el medio o la mala intención de la persona, fomenta la incapacidad de cumplir con lo prometido de forma continuada en el tiempo.

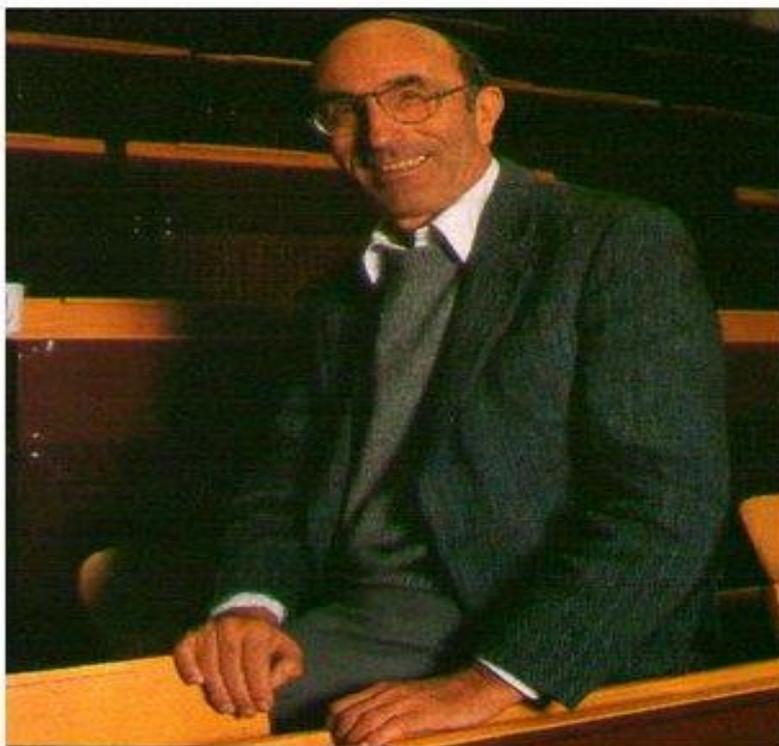
la confianza en los otros parte de la capacidad de confiar en uno mismo y en nuestras capacidades.

⁹ **Niklas Luhmann** fue un sociólogo nacido en la ciudad de Lüneburg, Baja Sajonia en 1927. Falleció el 6 de noviembre de 1998 en Oerlinghausen, Alemania. Con 18 años, durante la Segunda Guerra Mundial, formó parte de la Luftwaffe y fue detenido por los aliados. Recobrada su libertad, comenzó a estudiar derecho en Friburgo de Brisgovia, terminando en 1949. Ejerció como funcionario desde 1954; viajó a los Estados Unidos en 1961 y comenzó a estudiar sociología como alumno de Talcott Parsons en Boston, en la Universidad Harvard. Parsons, quien ejerció una gran influencia en su forma de pensar, era en ese momento la más influyente figura del pensamiento sociológico en Occidente. Luego de su estancia en Harvard, Luhmann publica en 1964 la primera obra dedicada a analizar problemas sociológicos a partir del uso de la teoría de sistemas: *"Funktionen und Folgen formaler Organisation"* (Duncker & Humblot, Berlín, 1964).

Teoría de sistemas. La teoría de sistemas es una teoría con pretensiones universalistas. Aplicada de la sociedad afirma poder describir y explicar la sociedad y su funcionamiento como un complejo sistema de comunicaciones.

De esta manera, propone un punto de partida radicalmente diferente al de las teorías tradicionales de la sociedad, que entienden al hombre como *"unidad básica"* de la construcción social. Para Luhmann esta es una visión vétero-europea, que debe ser dejada de lado a la hora

sociedad no se vea abocada al caos o al miedo, retardando e incluso paralizando la capacidad de decisión a todo nivel.



Niklas Luhmann
<http://4.bp.blogspot.com/>

de analizar la estructura de la sociedad moderna: no los individuos sino las comunicaciones son las unidades constituyentes y reproductoras de los sistemas sociales.

Comunicación. La teoría de Luhmann gira en torno al concepto de comunicación. Por comunicación no entiende una acción humana en el sentido de Habermas, ni un fenómeno tecnológico, ni un intercambio de información. Los hombres no pueden comunicar, *"solo la comunicación comunica"*. Según Luhmann, los sistemas sociales emergen *"...siempre que se establezca una relación comunicativa autopoietica, que limite su comunicación y se diferencie así de un medio ambiente. Por lo tanto, los sistemas sociales no están conformados por hombres ni por acciones, sino por comunicaciones"*. La comunicación se produce mediante medios de comunicación simbólicos generalizados, diferentes en cada sistema social pero comparables entre sí, por su carácter estructural. Por ejemplo, el sistema económico opera con el medio dinero, el sistema judicial con justicia, la política con poder, etc. Estos medios determinan la codificación de los sistemas, que reducen su complejidad inherente a un código binario: Pago/No-Pago, Legal/Ilegal, Poder/Oposición, etc.

Sistemas sociales. Luhmann recoge el concepto de *autopoiesis* desarrollado originalmente por los biólogos Humberto Maturana y Francisco Varela y lo aplica a los sistemas sociales (cabe señalar aquí que Maturana se ha manifestado en desacuerdo con esta aplicación). Describir los sistemas sociales como autopoieticos implica que el carácter autorreferencial de los sistemas no se restringe al plano de sus estructuras sino que incluye sus elementos y sus componentes, es decir, que el sistema mismo construye los elementos de los que consiste. En este sentido, un sistema autopoieticamente cerrado (denominado también *"operativamente cerrado"*) es aquel que produce comunicación a partir de su comunicación y sólo permite el ingreso de irritaciones comunicativas del medio ambiente por canales de acoplamiento estructural, ya que la comunicación de un sistema sólo puede darse a través de su propio medio simbólico y respondiendo a su propio código binario.

Es así como el de si reviste de sentido el emprender un estudio profundo de la episteme del término confianza, existen diversas conceptualizaciones. Jhon Williamson¹⁰ (1993), argumenta el no tener sentido el tratamiento de dicho concepto, esto en virtud de darle una nueva etiqueta a algo ya conocido y comprendido por los actores, quienes de manera interesada y racional calculan y evalúan riesgos de oportunidad.

En este sentido para el mencionado investigador el retomar las complejidades del término no aporta al esclarecimiento de los procesos organizacionales y empresariales, sino que por el contrario los hace más ininteligibles y poco explicativos.

Posición diferente asumen quienes consideran necesaria la investigación metódica y esclarecedora del término confianza y determinar si se debe asumir como una actitud, un comportamiento, un concepto, una idea o una noción, y sus implicaciones en el éxito de las empresas desde el enfoque de la teoría del Desarrollo organizacional¹¹.

Para estos estudiosos, en oposición a Williamson, la confianza no es un término de ninguna utilidad en la comprensión de los procesos empresariales y organizacionales, sino que por el contrario aporta instancias de comprensión e

¹⁰ **John Williamson**, nacido en 1937, es economista y acuñó el término Consenso de Washington. Él es un crítico de la liberalización del capital y el bipolar tipo de cambio. Williamson ha sido un asociado principal en el Instituto Peterson de Economía Internacional desde 1981. Fue director de proyecto para la ONU Panel de Alto Nivel sobre la Financiación para el Desarrollo (Informe Zedillo) en 2001. También fue en licencia como economista jefe para Asia del Sur en el Banco Mundial durante 1996-1999. Fue asesor del Fondo Monetario Internacional desde 1972 hasta 1974 y Consultor Económico del Tesoro del Reino Unido desde 1968 hasta 1970.

¹¹ **El Desarrollo Organizacional** nada más es que los cambios que ocurren dentro de una organización. Según esa teoría abierta, democrática y participativa, las organizaciones deben volverse más a las personas del que a las técnicas y recursos para conseguir una mayor capacidad de realizar los cambios necesarios al desarrollo organizacional.

Cultura organizacional o teoría del Desarrollo Organizacional (D.Lo.). Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría Comportamental a camino al abordaje sistémico. Consideramos como precursor de este movimiento teórico Leland Bradford, autor del libro *"T-Group Theory and laboratory methods"* (Nueva York, 1964). Esa teoría representa la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura de un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones de otro, integrados a través de un tratamiento sistémico. Los diversos modelos de D.Lo. consideran básicamente cuatro variables: 1) el medio ambiente, focalizando aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, la explosión tecnológica, la explosión de las comunicaciones, el impacto de esos cambios sobre las instituciones y valores sociales, etc.; 2) la organización, abordando el impacto sufrido en el transcurso de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en ese ambiente; 3) el grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.; y 4) el individuo resaltando las motivaciones, actitudes necesidades, etc. Los autores destacan esas variables básicas de manera a poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en variables estructurales y en variables comportamentales, para que un cambio permita la consecución tanto de los objetivos organizacionales cuánto individuales. Por lo tanto, el énfasis se da en el gestión de procesos y de personas.

interpretación, para posteriores análisis eficientes del éxito y el fracaso en el mundo empresarial y organizacional.

En lo concerniente a la naturaleza del término confianza, y si ella es una actitud¹², un comportamiento, una idea, una noción o un concepto, se ha

¹² **La actitud** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Para el mismo autor, la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, Rodríguez definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

Otras definiciones. Además de las definiciones mencionadas, podemos agregar las siguientes:

F. H. Allport: *“Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.*

R. H. Fazio & D. R. Roskos-Ewoldsen: *“Las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de esos objetos”.*

C. M. Judd: *“Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria”.*

Kimball Young: *“Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas”.*

R. Jeffress: *“La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”.*

W.I. Thomas y F. Znaniecki: *“Es la tendencia del individuo a reaccionar, ya sea positiva o negativamente, a cierto valor social”.*

D. Krech y R.S. Crutchfield: *“Una actitud puede ser definida como una organización permanente de procesos emocionales, conceptuales y cognitivos con respecto a algún aspecto del mundo del individuo”.*

Warren: *“Una actitud es una específica disposición mental hacia una nueva experiencia, por lo cual la experiencia es modificada; o una condición de predisposición para cierto tipo de actividad”.*

Droba: *“Una actitud es una disposición mental del individuo a actuar a favor o en contra de un objeto definido”.*

Rokeach: *“Puede definirse una actitud como una organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida”.*

Asch: *“Las actitudes son disposiciones duraderas formadas por la experiencia anterior”.*

Edwin Hollander: *“Las actitudes son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque están sujetas a los efectos de la experiencia; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción”.*

David G. Myers: *“Actitud es la reacción evaluativa, favorable o desfavorable, hacia algo o alguien, que se manifiesta en las propias creencias, sentimientos o en la intención del comportamiento”*

indagado y escrito mucho desde diversos enfoques teóricos, pero pese a los denodados esfuerzos académicos de prestigiosos investigadores del tema, la definición del concepto aun no ha sido posible establecerse, lográndose hasta el momento únicamente aproximaciones al respecto.

Algunos lo han estudiado en función de sus posibles relaciones con otros conceptos como interés, cooperación y racionalidad, siendo este el caso de Pucci F, Levin R, Trajtenberg N, y Bianchi C (2006).

Otros se han preguntado de si la confianza es un sentimiento, una emoción, un recurso, o una estrategia. Sin desconocer la complejidad subyacente en el ejercicio teórico de una aproximación a la definición del termino en cuestión, y opinando de ser la confianza el resultado de tener mucho de todo ello. Se ha adoptado para el presente trabajo la aproximación al mismo el enunciado por Sergi González I Navarro (2005), quien lo concibe como un sentimiento, un comportamiento, una reacción o una función facilitadora de las relaciones.¹³

Fishbein: *“Las actitudes son resúmenes valorativos de las diferentes creencias de una persona acerca de un objeto o concepto”.*

Componentes de la actitud. Rodríguez distingue tres componentes de las actitudes:

Componente cognoscitivo: para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. En este caso se habla de modelos actitudinales de expectativa por valor, sobre todo en referencia a los estudios de Fishbein y Ajzen. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.

Componente afectivo: es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo -.

Componente conductual: es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud. Sobre este componente y la relación entre actitud-conducta, y las variables que están interviniendo, girará nuestra investigación.

Para explicar la relación entre actitud y conducta, Fishbein y Ajzen, (1980, citado en Rodríguez) han desarrollado una teoría general del comportamiento, que integra un grupo de variables que se encuentran relacionadas con la toma de decisiones a nivel conductual, ha sido llamada Teoría de la acción razonada. La psicología social distingue un estudio de la estructura intra-aptitudinal de la actitud, para identificar la estructura interna, de un estudio de la estructura inter-aptitudinal, para buscar diferencias y similitudes entre mapas donde confluyen más actitudes.

Las funciones de las actitudes. En los procesos cognitivos, emotivos, conductuales y sociales, son múltiples. La principal función resulta ser la cognoscitiva. Las actitudes están en la base de los procesos cognitivos-emotivos prepuestos al conocimiento y a la orientación en el ambiente. Las actitudes pueden tener funciones instrumentales, expresivas, de adaptación social (como en los estudios de Sherif sobre la actitud en relación al ingroup, el propio grupo de referencia y el outgroup, el grupo externo), ego defensivo (un ejemplo clásico es el estudio sobre la personalidad autoritaria de Adorno en los años 50).

Este concepto resulta central en toda la psicología social porque tiene una aplicación en muchos campos distintos: Frente a objetos o conductas específicas con finalidad predictiva de la conducta, en los estudios de mercado; Grupos o minorías étnicas, mediante el estudio de los prejuicios y de los estereotipos; Fines y objetivos abstractos, donde este tipo de actitud está definido como valor personal; La actitud en relación a sí mismo, definida como autoestima.

¹³ Adopción realizada para el presente trabajo, en razón de asumirse la develación y visibilización del concepto confianza en un campo específico, como lo es, en lo organizacional y lo empresarial.

Profundizando un poco más en la naturaleza del término confianza, nos detenemos en las dimensiones de él, en el seno del campo organizacional y empresarial: la credibilidad, el respeto y la imparcialidad.¹⁴ Estos tres componentes o dimensiones nos remiten a la necesidad de la jefatura de ser creíble, es decir, saturar su liderazgo en actuaciones coherentes a los hábitos de la proactividad¹⁵, las metas a alcanzar, y las demás prácticas de la gente y las organizaciones altamente efectivas.¹⁶

Dimensiones sintetizadas en el artículo del grupo de investigadores del *Great Place To Work Institute de México* titulado *La confianza en las organizaciones. Una experiencia desde "Great To Place Institute de México"* bajo la dirección de la doctora Adriana Michel Hernández y la asesoría del maestro Martín Echeverría Victoria de la universidad Anáhuac Mayab, en las siguientes palabras:

¹⁴ Dimensiones tomadas del modelo *Great Place To Work Institute de México*, en el que el fundamento principal de su teoría y práctica organizacional, durante más de veinticinco años de investigación, lo es la confianza, como elemento dinamizador de un buen ambiente laboral, en pos de la satisfacción laboral y una excelente productividad general.

¹⁵ **Proactividad** es un término acuñado por Viktor Frankl, un neurólogo y psiquiatra austriaco que sobrevivió a los campos de concentración nazis, en su libro *Man's Search for Meaning (El hombre en busca de sentido, 1946)*. Años después el término se popularizaría en muchos libros de autoayuda, desarrollo personal y empresarial gracias al best-seller *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas del autor Stephen R. Covey*.

Proactividad es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Las personas reactivas: Se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social... Sólo se sienten bien si su entorno está bien. Centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación: en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones.

Las personas proactivas: Se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados: pueden pasar muchas cosas a su alrededor pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos. Centran sus esfuerzos en el círculo de influencia: se dedican a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, con lo cual amplían su círculo de influencia.

¿Qué no es la proactividad? La proactividad no tiene nada que ver con el activismo o la hiperactividad. Ser proactivo no significa actuar de prisa, de forma caótica y desorganizada, dejándose llevar por los impulsos del momento. Las personas que tienen el hábito de la proactividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, como defienden algunos tópicos, sino todo lo contrario: se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia.

El concepto opuesto es el de reactividad, o tomar una actitud pasiva y ser sujeto de las circunstancias y por ende, de los problemas. La definición extendida por Covey dice que la conducta individual es función de las decisiones propias y no de las condiciones.

Etimología. Este término, que procede del latín, está compuesto por dos palabras («pro», raíz latina: pro-, que significa 'antes de', y «actividad», que significa 'facultad de obrar', 'diligencia, eficacia', raíz latina: activitas, activitatis).

¹⁶ Ver el libro de Stephen R. Covey titulado: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*.



<http://ganaropciones.com/miedo-1.gif>

La credibilidad consiste en la comunicación de dos vías, capacidad e integración, La comunicación de dos vías ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere [...].

El Respeto, que tiene a su vez los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamientos para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de premiar y reconocer el esfuerzo personal extraordinario. La colaboración implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y las condiciones de trabajo, y el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal [...].

Finalmente la Imparcialidad implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección. La equidad se demuestra por condiciones imparciales de pago y reconocimientos de logros. La imparcialidad implica la eliminación de favoritismo y de ascensos con criterio subjetivo. La justicia se refiere a la eliminación de las prácticas de discriminación por razones de género, de raza, edad entre otros factores, así como la garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias pueden ser cuestionadas.

En sumatoria a la necesidad de determinar los posibles elementos de la naturaleza epistémica de la confianza, es pertinente establecer cuándo en el complejo mundo de las organizaciones y el empresarial, ella, hace presencia.

Cuestionamiento respondido y argumentado en los siguientes términos:

[...] la confianza surge cada que nos encontramos en una situación de relativa vulnerabilidad caracterizada por la incertidumbre y la falta de comunicación. Cuando no contamos con información perfecta o la misma es muy costosa, las decisiones y acciones racionales se vuelven imposibles. En dichos casos quedamos paralizados, a menos que recurramos a la confianza. Es decir, pese a que la información y los datos con que contamos no nos permiten predecir con exactitud lo que ocurrirá, y por ende, nos vemos imposibilitados de tener expectativas positivas o de actuar racionalmente, igualmente decidimos hacerlo. Contrariamente a lo que sostiene Williamson, la confianza no es un término innecesario que utilizamos en situaciones de cálculo de riesgo, sino que lo usamos cuando no es posible establecer dicho cálculo.¹⁷

¹⁷ Extractado de Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2006): *La construcción de la confianza en procesos de mejora de calidad de las empresas uruguayas*. Ponencia presentada en las VII jornadas de Psicología de las organizaciones del trabajo, Facultad de Psicología, UDELAR.

CAPÍTULO III

LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LA EMPRESA



La Confianza Elemento Propedéutico En El Éxito Organizacional y Empresarial

<http://www.forja.com/imagenes/resenaverizon.jpg>

En aras de explicitar los nexos de la confianza con la organización y la empresa y su posible articulación a los conceptos emergentes del nuevo paradigma de la vida, se es necesario en primer lugar, realizar algunos esbozos para la comprensión de lo sistémico, la complejidad y el caos en lo económico y en lo organizacional y, aun más en tratar de comprenderlos a través del *paradigma ecológico* de Fritjof Capra. El prototipo emergente de la complejidad, en hora buena, se erige como una eficiente alternativa para comprender la vida y los campos organizacional y empresarial.

Conocimiento de la vida que involucra nuevas miradas y nuevos análisis, es decir, mirar en otro sentido y cambiar de marco de referencia, para una ciencia que ha evolucionado a pasos agigantados, pese haber reinado durante varios siglos el pensamiento reduccionista cartesiano.



Joseph Novak

<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/>

desaprender lo aprendido y pedagógicamente aprehender a “*aprender a aprender*” en términos de Joseph Novak¹⁸ se constituye en un gran reto para las nuevas generaciones.

¹⁸ **Joseph Donald Novak** (nacido en 1932) es un educador americano, Profesor Emérito en la Cornell University e Investigador Senior en el IHMC. ES conocido mundialmente por el desarrollo de la teoría del mapa conceptual en la década de 1970.

Joseph Novak se formó en Ciencias y Matemática en 1952 en la Universidad de Minnesota, concluyó su Máster en Ciencias de la Educación, (1954) en la Universidad de Minnesota, y concluyó su graduación en Biología y Ciencias de la Educación en la Universidad de Minnesota, en 1958.

Fue profesor de biología en el Kansas State Teachers College en Emporia (1957-1959), y en la formación de profesores en la Purdue University (1959-1967). Desde 1998 él es también investigador visitante en la Universidad de West Florida, en el departamento Institute sea Human & Machine Cognition. Trabaja también para la NASA, la Marina, la CIA etc. Además de eso, se desempeña como consultor para más de 400 escuelas, universidades y corporaciones, incluyendo a Procter and Gamble, y NASA, Departamento de Marina, y EPRI.

Recibió una serie de premios y honrarías: Doctor Honoris Causa por la Universidad de Comahue, Nuquen, Argentina (1988); doutoramento honorário por la Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España, (2002); Doctor Honoris Causa por la Universidad de Urbino (2006); y el primer premio de contribuciones para la educación científica del *Council of Scientific Society Presidents*.

Toda la investigación de Novak está centrada en el aprendizaje humano, en estudios educacionales y en la representación del conocimiento. Su teoría de mapa conceptual tiene por finalidad orientar la investigación e instrucción, habiendo sido publicado por primera vez en 1977 y actualizado en 1998.



Edgar Morin

http://4.bp.blogspot.com/_Odin5oypg4Y/

Desafío propiciador de nuevas lecturas, ejercicios hermenéuticos e interpretativos de la vida. Evento visionado por Edgar Morin¹⁹ (1997: 21) cuando argumenta *Estoy cada vez más convencido de que nuestros principios de conocimiento ocultan lo que en adelante es vital conocer* y, sintetizado magistralmente por Karel Kosik (Gibert, 1999:1) quien al respecto complementa *Si la apariencia fenoménica y la esencia de las cosas coincidieran totalmente, la ciencia y la filosofía serían superfluas*.

Introduciéndonos en los factibles vínculos entre la teoría de la complejidad y el paradigma ecológico con lo organizacional y lo empresarial, es necesario considerar que el hecho de concebirlos como un ser vivo, desde la perspectiva ecológica, nos obliga a observar los diversos tipos de interacciones en ellos como una actividad eminentemente compleja.

Su trabajo de investigación incluye estudios sobre el aprendizaje del alumno y epistemología, además de la aplicación de métodos pedagógicos y herramientas (como el mapa conceptual), en grandes corporaciones y programas de enseñanza a la distancia. En su trabajo incluye el desarrollo de mapas conceptuales como instrumento de aprendizaje, utilizando CMapp juntamente con Internet y otros recursos, proporcionando Un Nuevo Modelo para la Educación.

¹⁹ **Edgar Morin** es un filósofo y político francés de origen judeo-español (sefardí), nacido en París el 8 de julio de 1921, su nombre de nacimiento es Edgar Nahum.

Complejidad propia por naturaleza en ellos, manifiesta y perceptible en razón del altísimo número de variables que interactúan, siendo impredecibles algunos tipos de acontecimientos a emerger.

El campo organizacional y empresarial no es ajeno al patrón de la complejidad: es decir la red. Sus acontecimientos no son lineales, su dinámica es no lineal y por ende son complejos. Características movilizadoras de procesos más de síntesis que de análisis, y no bajo la lupa de la teoría positivista, sino desde la óptica matemática de la no linealidad, pues sus comportamientos están plagados de eventos inesperados y probabilísticos de suma incertidumbre para ser entendidos por la razón.

La añeja concepción de la linealidad, estandarte como modelo matemático del paradigma mecanicista y el pensamiento cartesiano²⁰,

Sus primeros años en el socialismo. Con una infancia caracterizada por la enfermedad, Morin empezó a ser un chico entusiasta de la lectura y aficionado al estudio, a la aviación y al ciclismo. Comenzó su labor filosófica con la lectura de los diversos representantes de la Ilustración del s. XVIII. Se vinculó al socialismo gracias al apoyo del Frente Popular (al cual se unió en la Federación de Estudiantes Frentistas, dirigida por Gaston Bergery) y al gobierno republicano español en la Guerra Civil Española. En 1940 huye a Toulouse cuando se enteró de la invasión de la Alemania nazi y se dedicó a ayudar a los refugiados y a la vez a profundizar en el socialismo marxista. Toma parte en la resistencia y se une al Partido Comunista Francés en 1941, siendo perseguido por los miembros de la *Gestapo*. Participó en la liberación de París (agosto de 1944) y al año siguiente, se casa con Violette Chapellaubeau, y se van a vivir en Landau in der Pfalz, en calidad de teniente del Ejército Francés de Ocupación en Alemania.

Desarrollo filosófico. Al integrarse a la CNRS, Morin se inicia en el campo de la matemática social en el terreno de la cinematografía, aproximándose al surrealismo, aunque todavía no abandonando el socialismo, del cual comparte ideas con Franco Fortini y Roberto Guiducci, así como de Herbert Marcuse y otros filósofos. Funda y dirige la revista *Argumentos* (1956-1962) al tiempo que vive una crisis interior y se manifiesta contra la guerra argelina (1954-1962).

Al iniciar la década de 1960, Morin inicia trabajos y expediciones por latinoamérica y queda impresionado por su cultura. Posteriormente empieza a elaborar un pensamiento que haga complementar el desarrollo del sujeto. Ya en Poulhan, y en compañía de sus colaboradores, desarrolla una investigación de carácter experimental que culmina con la tesis de la transdisciplinariedad, que le genera mayores contradicciones con otros académicos.

El Pensamiento Complejo. El pensamiento de Morin, basado en la idea de las tres teorías, en la cual, argumenta que todavía estamos en un nivel prehistórico con respecto al espíritu humano y solo la Complejidad puede civilizar el conocimiento.

En ella se puede adentrar en el desarrollo de la naturaleza humana multidimensional, la lógica generativa, dialéctica y arborescente, del cual cuando el universo es una mezcla de caos y orden; a partir del concepto y práctica de la Auto-eco-organización, el sujeto y el objeto son partes inseparables de la relación autorganizador-ecosistema.

Además introduce en la ciencia, conceptos que estaban en pausa para aplicarlos a su pensamiento (aleatoriedad, información en el ambiente y sujeto con su creatividad) y ver los fenómenos integrados en el énfasis de las emergencias e interacciones y no en las sustancias.

Pese a la similitud semántica no se puede considerar que sus ideas entronquen con la matemática de la complejidad. El pensamiento de Morin conduce a un modo de construcción que aborda el conocimiento como un proceso que es a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico, mientras que la epistemología tradicional asume el conocimiento sólo desde el punto de vista cognitivo. Este nuevo planteamiento tiene enormes consecuencias en el planteamiento de las ciencias, la educación, la cultura, la sociedad.

En la *teoría del Pensamiento Complejo*, ideada por Morin, se dice que la realidad se comprende y se explica simultáneamente desde todas las perspectivas posibles. Se entiende que un fenómeno específico puede ser analizado por medio de las más diversas áreas del

tradicionalmente e instrumentalmente apropiados como elemento comprensivo, interpretativo y explicativo de la fenomenología del ethos organizacional y empresarial, no es más que la clásica expresión mecanicista, la cual niega la integralidad de estos campos a la vida y al cosmos.

El campo organizacional y en mayor grado la economía se han pensado desde la linealidad, con comportamientos estables y predecibles, en analogía a los principios de la mecánica Newtoniana²¹, y muy especialmente al principio de la dinámica acción implica reacción o también para causa entonces efecto.

conocimiento, mediante el "*Entendimiento multidisciplinario*", evitando la habitual reducción del problema a una cuestión exclusiva de la ciencia que se profesa.

La realidad o los fenómenos se deben estudiar de forma compleja, ya que dividiéndolos en pequeñas partes para facilitar su estudio, se limita el campo de acción del conocimiento. Tanto la realidad como el pensamiento y el conocimiento son complejos y debido a esto, es preciso usar la complejidad para entender el mundo.

Así pues, según el Pensamiento Complejo, el estudio de un fenómeno se puede hacer desde la dependencia de dos perspectivas: holística y reduccionista. La primera, se refiere a un estudio desde el todo o todomúltiple; y la segunda, a un estudio desde las partes.

Durante la revuelta estudiantil del mayo francés (1968), escribe artículos para *Le Monde*, en la cual descifra el significado y sentido de ese suceso. Con el surgimiento de la revolución biogénica, estudia el pensamiento de las tres teorías que llevan a la organización de sus nuevas ideas (la cibernética, la teoría de sistemas y la teoría de la información). También se complementa en la *teoría de la autorganización* de Heinz Von Förster. Para 1977, elabora el concepto del conocimiento enciclopedante, del cual liga los conocimientos dispersos, proponiendo la epistemología de la complejidad.

En 1983, fue condecorado con la orden de la Legión de Honor y a mediados de la década de 1980, ya vislumbra los cambios en el régimen soviético de Mijail Gorbachov. En 1946, regresa a la capital francesa para darse de baja en su carrera militar y proseguir con sus actividades con el comunismo, su relación con el partido se deterioró debido a su postura crítica y finalmente fue expulsado en 1952 debido a un artículo publicado en *France Observateur*. Ese mismo año fue admitido en el *Centro Nacional de Investigación Científica (CNRS)*, previa recomendación de algunos intelectuales.

²⁰ **La visión medieval** del mundo, sustentada en el pensamiento aristotélico y la filosofía escolástica, cambió profundamente. Se erigió la concepción de la máquina como metáfora predominante en contraposición a la de un cosmos orgánico y espiritual, esto gracias a descubrimientos en física, astronomía y matemáticas. Evento en el transcurrir histórico de la ciencia conocido como la revolución científica, y asociados a nombres como Copérnico, Galileo, Descartes y Newton. Galileo Galilei excluye la contemplación cualitativa en la ciencia, priorizando la medición cuantitativa. René Descartes creó el método de pensamiento analítico desglosando los fenómenos de las partes al todo, dividiendo la explicación y comprensión de la naturaleza en dos reinos no complementarios: la mente y la materia. Los marcos teóricos gestados por Galileo y Descartes, en el que el mundo se asume como una máquina con funcionamiento perfecto, logra su máxima realización con la mecánica Newtoniana. Como podemos ver es una total negación al mundo sensible y emocional en el que la vista, el sonido, el gusto, el tacto, el olor, los valores, las cualidades, el alma, la conciencia y el espíritu, en síntesis, la experiencia es marginada del mundo científico.

²¹ **La mecánica newtoniana o mecánica vectorial** es una formulación específica de la mecánica clásica que estudia el movimiento de partículas y sólidos en un espacio euclídeo tridimensional. Aunque la teoría es generalizable, la formulación básica de la misma se hace en sistemas de referencia inerciales donde las ecuaciones básicas del movimiento se reducen a las Leyes de Newton, en honor a Isaac Newton quien hizo contribuciones fundamentales a esta teoría. La mecánica es la parte de la física que estudia el movimiento. Se subdivide en: Estática, que trata sobre las fuerzas en equilibrio mecánico; Cinemática, que estudia el movimiento sin tener en cuenta las causas que lo producen; Dinámica, que estudia los movimientos y las causas que los producen. La mecánica newtoniana es adecuada para describir eventos físicos de la experiencia diaria, es decir, a eventos que suceden a velocidades muchísimo menores que la velocidad de la luz y tienen escala macroscópica. En el

Los procesos de confianza en las sociedades de la globalización inmersas en el mundo empresarial y organizacional, se han visto afectadas y a la vez exigidas por la mayor cantidad cada vez de participantes y por la cada vez más frecuente profundidad e interacciones de los vínculos sociales entre ellas.

Fenómeno conducente ha la multiplicación, fragmentación, superficialización y fragmentación de las relaciones entre sus agentes con notorias implicaciones en el incremento de la complejidad de sus estructuras y de las formas de organización.²²

En este sentido y desde el enfoque sistémico, de las partes al todo, la confianza, nos permite en algunos niveles determinar y en cierta medida precisar el rol a jugar en la articulación y la integración de las interacciones sociales en una sociedad, pero no nos admite precisar con claridad el papel en las organizaciones concretas.

caso de sistemas con velocidades apreciables a la velocidad de la luz debemos acudir a la mecánica relativista.

Importancia de la mecánica newtoniana. La mecánica newtoniana es un modelo físico macroscópico del entorno físico. Es relativamente fácil de comprender y de representar matemáticamente, comparada con la abstracción y generalidad de las formulaciones lagrangiana o hamiltoniana de la mecánica clásica. Y, por supuesto, es relativamente más sencilla que una teoría como la mecánica cuántica relativista, que describe adecuadamente incluso fenómenos partículas elementales moviéndose a gran velocidad y entornos microscópicos, que no pueden ser adecuadamente modelizados por la mecánica newtoniana.

La mecánica newtoniana es suficientemente válida para la gran mayoría de los casos prácticos cotidianos en una gran cantidad de sistemas. Esta teoría, por ejemplo, describe con gran exactitud sistemas como cohetes, movimiento de planetas, moléculas orgánicas, trompos, trenes y trayectorias de móviles en general. La mecánica clásica de Newton es ampliamente compatible con otras teorías clásicas como el electromagnetismo y la termodinámica, también "clásicos" (estas teorías tienen también su equivalente cuántico).

Relaciones con otras teorías. Además de la formulación newtoniana de la mecánica clásica, existen otras dos importantes formulaciones alternativas de la mecánica clásica con mayor grado de formalización: La mecánica lagrangiana y la mecánica hamiltoniana.

Si restringimos estas dos formulaciones a estudio del movimiento de sistemas de partículas o sólidos en un espacio euclídeo tridimensional \mathbb{R}^3 y consideramos sobre él sistemas de coordenadas inerciales, entonces ambas son equivalentes a las leyes de Newton y sus consecuencias. Sin embargo, tanto la mecánica lagrangiana como la mecánica hamiltoniana, debido a la generalidad de su formulación pueden tratar adecuadamente los sistemas no inerciales sin cambio alguno, además de que en la práctica la resolución de problemas complejos es más sencilla en estas formulaciones más formales.

La mecánica relativista va más allá de la mecánica clásica y trata con objetos moviéndose a velocidades relativamente cercanas a la velocidad de la luz). La mecánica cuántica trata con sistemas de reducidas dimensiones (a escala semejante a la atómica), y la teoría cuántica de campos (ver tb. campo) trata con sistemas que exhiben ambas propiedades.

²² Al tenor de esta situación, Jurgen Habermas (1981) señala: la necesidad ante la complejidad de las sociedades actuales de procesos de autorregulación y autoreproducción material, social e incluso simbólicos, mucho más allá de lo volitivo y de la conciencia de los actores integrantes de ellas... Básicamente se desarrollaron dos dispositivos en aras de lograr la eficiencia en la operatividad y la reproducción social de sistemas con altos niveles de autonomía económica y políticamente...el dinero y el poder como mecanismos de control no lingüísticos, no solo simplificando y condensando los procesos comunicativos, sino sustituyéndolos.



Alegoría A La Incertidumbre <http://www.google.com.co/imgres?>

En oposición, de la ya mencionada postura racionalista²³ de Williamson sobre la confianza en los campos organizacional y empresarial, Coriat y Guennif (2000) plantean el ser la confianza producto de la incertidumbre.

Dándole paradójicamente de esta manera una acentuada trascendencia a la incertidumbre radical, pero no una naturaleza matemática probabilística. No obstante lo anterior, sus intentos de modelación deben ser investigados desde un enfoque sistémico de la dinámica no lineal.²⁴

²³ Williamson plantea dos hipótesis, basándose en el postulado de la racionalidad limitada, para tratar de demostrar lo innecesario del concepto de confianza, según él, en el campo económico, ya que se presta para ser confundido con un simple cálculo de riesgo u oportunidad. La primera plantea que la jerarquía y la autoridad en una organización disminuyen el componente estocástico o de probabilidad en la misma, situación que no da lugar a la confianza; y la segunda que en relación a los comportamientos supuestamente basados en la confianza, no son más que comportamientos calculados.

²⁴ Hace referencia a uno de los términos con el que se designa un novedoso y coherente marco teórico matemático, con el que es posible modelar un amplio espectro de fenómenos de la complejidad. Para una mayor ilustración al respecto consultar el capítulo sexto de *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos* de Fritjof Capra.

Desde la concepción de estos dos autores las instituciones no reducen la confianza, pero si propician y generan condiciones para que el proceso de construcción de ella sea posible

Sin desconocer la importancia de la confianza en lo organizacional y lo empresarial y, de la necesidad de promover instancias investigativas enfocadas a dar cuenta de las múltiples complejidades subyacentes alrededor de esta temática, es pertinente y además necesario, a manera de síntesis presentar las muy acertadas reflexiones alrededor de esta álgida problemática de Fritjof Capra en su obra *Conexiones Ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión de la vida*.²⁵

Reflexiones que en cierto modo se constituyen en un plausible y exitoso resultado de su programa investigativo, gracias al aporte teórico de investigadores connotados en diversos campos de la ciencia, en el que finalmente propone un marco teórico sólido y coherente con una nueva visión de la vida, en donde trasciende del pensamiento sistémico al "paradigma ecológico", desarrollando un marco unificado y holístico para la comprensión de los fenómenos biológicos y sociales.²⁶

En la segunda parte del libro, después de presentar el marco teórico en tres capítulos respectivamente de la naturaleza de la vida, de la naturaleza de la mente y la consciencia, y de la realidad social; aplica la teoría social a la gestión de las organizaciones sociales y considera una organización como un sistema vivo, a la vez da un tratamiento a los retos y peligros de la globalización económica. Desde los criterios de los sistemas vivos – patrón, estructura y proceso - formulados por Humberto Maturana²⁷ y Francisco

²⁵ Ver, capítulos III, IV y V De la obra.

²⁶ Es de gran importancia resaltar que el actual logro teórico de Capra, como él lo reconoce, está fundamentado en los trabajos del pensamiento oriental tratado magistralmente en su obra *El punto crucial*, como también en los diálogos con los gestores de las teorías que le dan valor teórico al *paradigma ecológico*, socializado de manera sistemática y coherente en " *La trama de la vida* " y en la obra ya citada.

²⁷ **Humberto Maturana Romesín** (Santiago de Chile, 14 de septiembre de 1928) es biólogo y epistemólogo chileno. Junto con su discípulo y luego colaborador Francisco Varela, desarrolló en la década de los setenta el concepto de autopoiesis, el que da cuenta de la organización de los sistemas vivos como redes cerradas de autoproducción de los componentes que las constituyen. Además, sentó las bases de la biología del conocer, disciplina que se hace cargo de explicar el operar de los seres vivos en tanto sistemas cerrados y determinados en su estructura. Otro aspecto importante de sus reflexiones corresponde a la invitación que Maturana hace al cambio de la pregunta por el ser (pregunta que supone la existencia de una realidad objetiva, independiente del observador), a la pregunta por el hacer (pregunta que toma como punto de partida la objetividad entre paréntesis, es decir, que los objetos son traídos a la mano mediante las operaciones de distinción que realiza el observador, entendido éste como cualquier ser humano operando en el lenguaje).

Maturana también ha hecho grandes aportes a las ciencias humanistas, principalmente a la psicología constructivista, tanto procesal sistémica como posracionalista, citándolo en sus planteos principales señala "la terapia permite, en un espacio protegido volver a reencontrar los pilares de las relaciones humanas, aprender a comunicarse positivamente, desarrollar habilidades de empatía hacia la familia y los hijos, aprender a escuchar desde el otro y traer nuevamente a la relación los espacios de respeto, aceptación y reconocimiento del otro como una persona distinta a nosotros. esto es la terapia conversacional, es decir, disolver el sufrimiento en conversaciones de reformulación y aceptación de las experiencias y contenidos negados. Por tanto, las distintas coordinaciones conductuales consensuales que se dan como

Varela²⁸ en la "autopoiesis"²⁹, y de manera más que opuesta, podría ser complementaria a los desarrollos del sociólogo Niklas Luhmann³⁰ y sus

contradicciones emocionales dentro de un sistema, pueden ser resueltas en el *lenguaje* (Maturana, H, (1996), y en el fluir de un tipo de conversación reconstructiva.

Dice Maturana (1990 a, 1993b) que lo que otorga identidad de clase a una unidad compuesta es su organización. En las unidades compuestas podemos distinguir organización y estructura, siendo la organización –la relación específica entre los componentes- la que determina la identidad de clase de la unidad compuesta que distinguimos en nuestra observación. Mi paso inmediato será, pues, precisar cuál es esa organización específica que debo distinguir en mi observación para decir que tengo la experiencia de observar una persona. George Herbert Mead (1934) propuso una distinción adecuada cuando señaló que lo que caracteriza a la persona es ser objeto para sí misma. Explicó acertadamente el surgimiento y la construcción de la persona como una consecuencia del uso del lenguaje. El mismo Maturana, mucho más recientemente, llega a conclusiones similares, aunque partiendo de otras premisas.

²⁸ **Francisco Javier Varela García** (Santiago de Chile, 7 de septiembre de 1946—París, 28 de mayo de 2001) fue un biólogo y filósofo chileno, investigador en el ámbito de las neurociencias y ciencias cognitivas. Estudió en la Universidad de Chile, Medicina (1964-1966) y Biología (1965-1967). Realizó estudios de postgrado en la Universidad Harvard (1968-1970), doctorándose con la tesis "*Insect Retinas: Information processing in the compound eye*". Como parte de su formación inicial estudió licenciatura en filosofía en el Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile, junto las lecturas guiadas por Roberto Torreti en el Centro de Estudios Humanísticos de la Escuela de Ingeniería en 1966.

Su interés fundamental fue estudiar las bases biológicas del conocimiento, lo que lo llevó a investigar los fenómenos cognitivos y a interesarse principalmente por el fenómeno de la conciencia. Uno de sus principales aportes es el trabajo realizado con Humberto Maturana, del que nació la teoría de la autopoiesis, que define a los seres vivos como organismos autónomos, en el sentido en que son capaces de producir sus propios componentes y que están determinados fundamentalmente por sus relaciones internas. Esta teoría ha tenido gran relevancia en una amplitud de campos, desde la Teoría de sistemas hasta la sociología o la psicología. Más tarde, dentro de su interés por el fenómeno de la conciencia, Varela comienza el estudio de los mecanismos neuronales asociados a los fenómenos conscientes, en que investiga la sincronía de la actividad neuronal y su relación con la percepción y los estados de conciencia.

Por último, Varela se interesa en desarrollar una metodología para la investigación de estos fenómenos, que denomina neurofenomenología, en que intenta conciliar la mirada científica con la experiencia vital. Sobre esta forma de enfocar el estudio de la conciencia, se pueden encontrar influencias en la fenomenología de Maurice Merleau-Ponty, discípulo de Edmund Husserl. Sin embargo, más importante es al respecto el acercamiento que realiza Varela a disciplinas de conocimiento oriental, como el budismo, la practicó en el transcurso de su vida, y con la que intentó generar un diálogo científico.

La neurofenomenología de Varela plantea que las sensaciones que el ser humano experimenta en la vida cotidiana no activan una determinada zona x en el cerebro como región única, que se corresponda con el tipo de sensación que se experimenta, sino que, al momento de tener una experiencia determinada, distintas zonas del cerebro son estimuladas formando un patrón único que se corresponde con la experiencia irreplicable. Esto cambia radicalmente la concepción tradicional de regionalidad, con puntos e intersecciones únicas del plano espacial. Esto en la neurofenomenología de Varela se conoce como "bloqueo en fase" y es la manera en que aquí se concibe la regionalidad cerebral y su relación simultánea de coordenadas espaciales en una coordenada temporal única y fugaz que dura solo el tiempo que el cerebro necesita para procesar la impresión a la cual se enfrenta. A su muerte, era Director de Investigación del Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNRS) en el Laboratorio de Neurociencias Cognitivas e Imágenes Cerebrales (abreviado LENA en francés) de París.

Actualmente el productor Pablo Rosenblatt está en post-producción de un documental sobre la vida de Francisco Varela, "*Vivir, soñar y morir: la travesía de Francisco Varela*".

²⁹ Capra en **La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos** haciendo mención a los trabajos investigativos de Maturana y Varela, además de reconocer el valioso aporte al nuevo paradigma de la vida, nos ilustra en torno a la *autopoiesis* de la siguiente manera: "[...] desde principios del siglo se conoce que el patrón de organización de un sistema vivo es siempre un patrón de red. No obstante, sabemos también que no todas las redes son

desarrollos de una autopoiesis social y, para quien los sistemas sociales son autopoieticos, más no sistemas vivos.



Humberto Maturana Y Francisco Varela
<http://www.google.com.co/ingres>

Capra en el análisis de las organizaciones humanas sugiere la posibilidad de considerar a los sistemas sociales como seres vivos. Posición teórica sustentada por el gestor del paradigma ecológico, desde la red como patrón de los sistemas vivos, coadyuvada al concebir a los sistemas sociales como sistemas no lineales, que al ser analizados desde los conceptos de la

sistemas vivos. Según Maturana y Varela, la característica fundamental de una red viviente es que se está produciendo a si misma continuamente. Por tanto, " el ser y el hacer (de los sistemas vivos) son inseparables y éste es su modo específico de organización ". La autopoiesis " el hacerse a si mismo ", es un patrón de red en el que la función de cada componente es participar en la producción o transformación de otros componentes de la red, de tal modo que ésta se hace a sí misma continuamente. Es producida por sus componentes y, a su vez, los produce ".

³⁰ El trabajo de Luhmann, al que dedicó gran parte de su vida, consistió en incluir en el corpus teórico sociológico una serie de conceptos provenientes de la Biología, tales como el concepto de autopoiesis y sus relacionados; conceptos acuñados inicialmente por Humberto Maturana como el resultado de la búsqueda de un marco conceptual que permitiesen explicar la organización de la vida, e instrumentalizados críticamente por el sociólogo alemán en la perspectiva de la construcción de una teoría universal con aplicabilidad a todo fenómeno social. Avance teórico comentado por Darío Rodríguez M y Javier N Torres (2003, p.29) en razón de que "El prestigio intelectual de Luhmann, su conocida capacidad innovadora y la gran complejidad atribuida a su pensamiento hicieron posible que la sociología alemana y la internacional después, terminarán en aceptar que la autopoiesis y sus conceptos relacionados fueran considerados como pertenecientes al bagaje de la disciplina. La sociología, según Luhmann (1988, p.292), se encontraba estancada, acumulando datos y volviendo una y otra vez a los clásicos en busca de interpretaciones y reinterpretaciones. Era necesario volver la mirada a los desarrollos que se producían en la teoría de sistemas: en la biología con Maturana y Varela (1973; 1984), en la cibernética de segundo orden con Heinz Von Foerster (1984), en la lógica formal con Spencer-Brown (1979)." Sin temor a exageraciones se puede concebir el trabajo de Luhmann como el mayor logro teórico de la sociología del siglo XX.

teoría de la complejidad, como la emergencia y la retroalimentación, podrían arrojar nuevas nociones de suma relevancia en el ámbito social.

No obstante, la acentuada aceptación del ser impactados los sistemas sociales desde el paradigma de los seres vivos, es decir, el desarrollo autopoietico, se reconoce también el hecho de ser condicionados, determinados, pensados y repensados, desde la comunicación y el pensamiento simbólico³¹, relaciones de poder y regulación social.

En lo que atañe a las organizaciones, la economía y la empresa y el mundo industrial, el físico austriaco en el texto ya citado, argumenta como el capitalismo es un sistema cuyos valores son totalmente antagónicos a las características y perspectivas del paradigma ecológico.

“El objetivo de la economía globalizada –escribe– consiste en maximizar la riqueza y el poder de las élites, mientras que el eco diseño consiste en maximizar la sostenibilidad de la trama de la vida” (Capra, 2003: 330).

El entender el funcionamiento de los seres vivos por parte de los sectores económicos, empresariales e industriales, propiciarán novedosas lecturas e interpretaciones de su función protagónica en la sociedad³² y, de

³¹ **El pensamiento simbólico** es la capacidad de crear y manejar una amplia variedad de representaciones simbólicas. Esta aptitud permite transmitir información de una generación a otra, desarrollar una cultura y aprender sin necesidad de la experiencia directa de la realidad. El pensamiento simbólico constituye, probablemente, la diferencia más importante entre los seres humanos y el resto de los animales, y desarrolla una función esencial en casi todo lo que hacen los primeros. La dificultad de este tipo de pensamiento, que se ejemplifica en el tiempo que lleva a los niños el desarrollarlo, radica en la dualidad inherente de todo objeto simbólico: no solo es una realidad en sí misma, sino que al mismo tiempo representa otra distinta. Consecuentemente, el observador debe realizar un doble proceso cognitivo: por un lado, representar mentalmente el objeto en sí, y por otro representar la relación entre este y lo que simboliza.

³² **La Sociedad** es el conjunto de individuos que comparten una cultura, y que se relacionan juntas de la mano con la productividad nacional tecnológica de valores destinados interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

El estudio del comportamiento social en animales (p.ej. en primates o en insectos eusociales, como algunas hormigas) lo realiza la Etología. De las bases biológicas del comportamiento social, tanto en animales como en el ser humano, se ocupa la Sociobiología. Las sociedades humanas son estudiadas por las llamadas disciplinas sociales, principalmente la Sociología y otras como la Antropología, Economía y la Administración de Empresas. Modernamente, existe un interés de la Física, desde la perspectiva de sistemas complejos, por el estudio de fenómenos sociales, y este esfuerzo ha dado lugar a disciplinas como la Sociofísica y la Econofísica.

Sociedades humanas: Las sociedades humanas son entidades poblacionales; dentro de la población existe una relación entre los sujetos (habitantes) y el entorno, ambos realizan actividades en común y es lo que les da una identidad propia. También, sociedad es una cadena de conocimientos entre varios ámbitos, económico, político, cultural, deportivo y de entretenimiento.

Además, dentro de la sociedad existen varias culturas que son creadas por el hombre, y esas culturas tienen su propio territorio para poder desarrollar una interacción acertada con los sujetos de mismas creencias, costumbres, comportamientos, ideologías e igual idioma.

Los habitantes, el entorno y los proyectos o prácticas sociales hacen parte de una cultura, pero existen otros aspectos que ayudan a ampliar el concepto de sociedad y el más interesante y que ha logrado que la comunicación se desarrolle constantemente es la nueva era de la información, es decir la tecnología alcanzada en los medios de producción, desde una

esta manera responderán con altos niveles de efectividad y menos renuencia a los retos de los nuevos cambios.

Cambios impuestos por la marcada competitividad del entorno comercial globalizado, y en los que se deben lograr serias pretensiones ecológicamente sostenibles.

sociedad primitiva con simple tecnología especializada de cazadores —muy pocos artefactos— hasta una sociedad moderna con compleja tecnología —muchísimos artefactos— prácticamente en todas las especialidades. Estos estados de civilización incluirán el estilo de vida y su nivel de calidad que, asimismo, será sencillo y de baja calidad comparativa en la sociedad primitiva, y complejo o sofisticado con calidad comparativamente alta en la sociedad industrial. La calidad de vida comparativamente alta es controvertida, pues tiene aspectos subjetivos en los términos de cómo es percibida por los sujetos.

También, es importante resaltar que la sociedad está conformada por las industrias culturales. Es decir, la industria es un término fundamental para mejorar el proceso de formación socio-cultural de cualquier territorio, este concepto surgió a partir de la Revolución Industrial, y de esta se entiende que fue la etapa de producción se fueron ejecutando en la sociedad en la medida en que el hombre producía más conocimiento y lo explotaba en la colectividad.

En la sociedad el sujeto puede analizar, interpretar y comprender todo lo que lo rodea por medio de las representaciones simbólicas que existen en la comunidad. Es decir, los símbolos son indispensables para el análisis social y cultural del espacio en que se encuentra el hombre y a partir de la explicación simbólica de los objetos se puede adquirir una percepción global del mundo. Por último, la sociedad de masas (sociedad) está integrada por diversas culturas y cada una tiene sus propios fundamentos e ideologías que hacen al ser humano único y diferente a los demás.

Organización de la sociedad humana. La sociedad humana se formó con la propia aparición del hombre. En la prehistoria la sociedad estaba organizada jerárquicamente, donde un jefe siempre era el más fuerte, sabio del grupo, ocupando el poder. No fue hasta la época griega cuando esta tendencia absolutista del poder cambió, dando paso a un sistema social en el que los estamentos inferiores de la sociedad podían ocupar el poder o unirse para ocuparlo, la democracia, que originó la aparición de la política. Pero no fue hasta 1789 con la Revolución Francesa cuando se dio la tendencia de sociedad cambió radicalmente haciendo que cualquier persona pudiera subir a un estamento superior, algo imposible hasta aquella época.

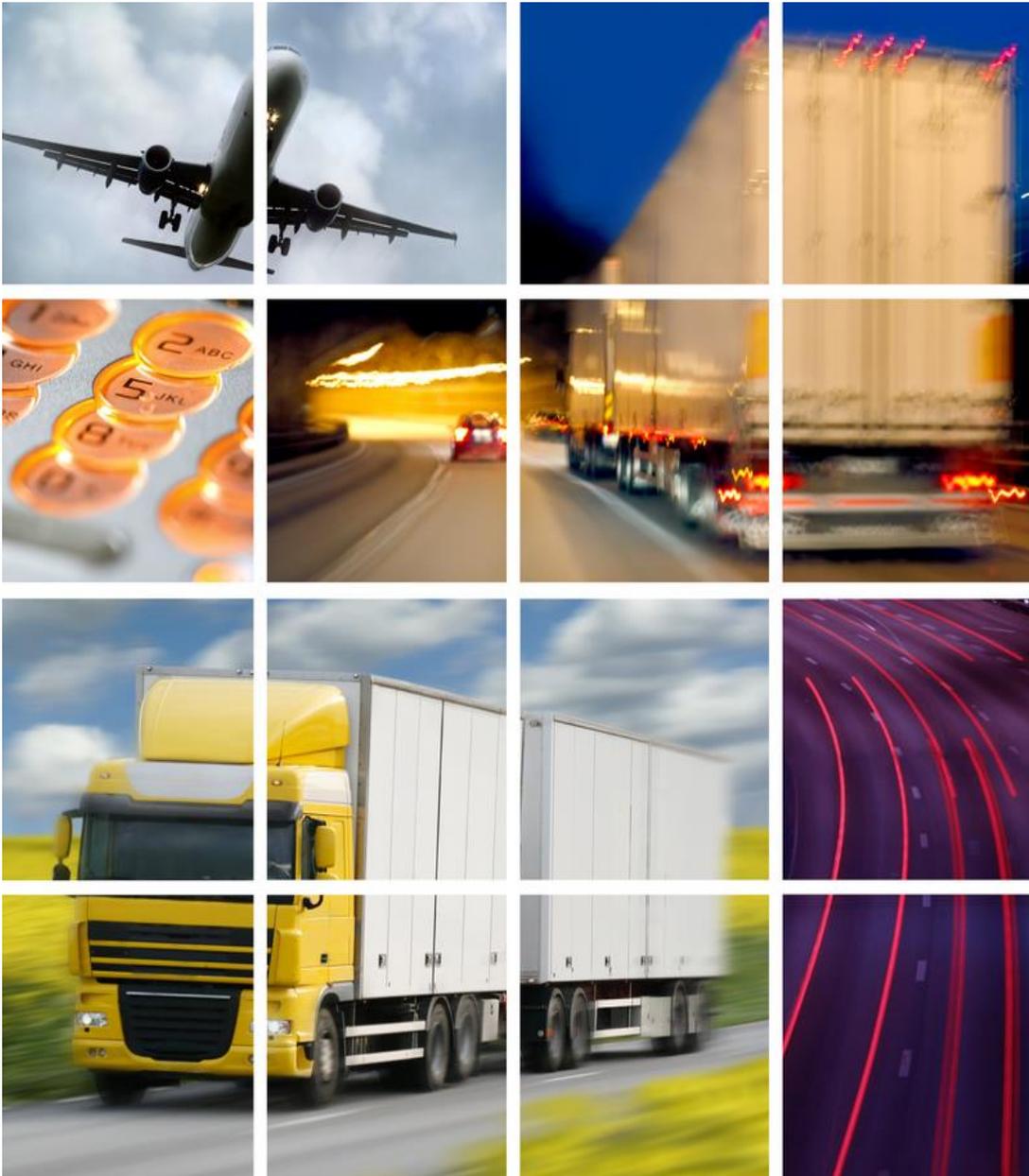
El sistema social que predomina es el llamado capitalismo, dividiendo la sociedad en clases pero la única forma de ascender o descender socialmente es el dinero, considerado el poder. Este sistema esta heredado de la Revolución Francesa por la burguesía.

Sociedades en el ámbito jurídico y económico. En el ámbito jurídico y económico una sociedad es aquella por la cual dos o más personas se obligan en común acuerdo a hacer aportes (especie, dinero o industria), con el ánimo de quedarse con todas las ganancias. En este caso se denomina sociedad a la agrupación de personas para la realización de actividades privadas, generalmente comerciales. A sus miembros se les denomina socios.

El concepto amplio de sociedad, en contraposición al concepto tradicional, entiende que esa puesta en común de bienes, esa estructura creada entre dos o más personas, puede no estar destinada esencialmente a obtener un lucro, no siendo este ánimo un elemento esencial del referido contrato, por cuanto existen sociedades que pueden responder a un interés particular distinto de sus socios.

"Sociedad" en conceptos económicos es un sinónimo de empresa o corporación, y especialmente en contextos jurídico-económicos, de figura o persona jurídica: Sociedad mercantil; Sociedad anónima; Sociedad limitada; Sociedad cooperativa; Sociedad en comandita; Sociedad sistematizada; Sociedad civil (Derecho); Asociación (Derecho) (no debe confundirse con derecho de asociación, uno de los derechos políticos).

Sociedades científicas. Una sociedad científica es una asociación de especialistas o eruditos de una rama del conocimiento o de las ciencias en general, que les permite reunirse, exponer los resultados de sus investigaciones, confrontarlos con los de sus colegas, especialistas de los mismos dominios del conocimiento, habitualmente con el fin de difundir sus trabajos a través de una publicación científica especializada.



Comercio Globalizado
<http://www.comerciointernacional.com.mx/>

CAPÍTULO IV

GENERAR Y MEDIR LA CONFIANZA EN EL CAMPO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA EMPRESA

Confianza, transparencia, credibilidad y reputación son valores difíciles de producir, difíciles de mantener y difíciles de medir. Pero son imprescindibles y profundamente críticos para construir relaciones y proyectos. Entran dentro del campo de los intangibles, un área de conocimiento profesional con formación especializada

<http://tiscar.com/2010/02/10/medir-la-confianza-y-la-transparencia/>



Medir La Confianza En Lo Organizacional y Empresarial
<http://elartedepresentar.files.wordpress.com/>



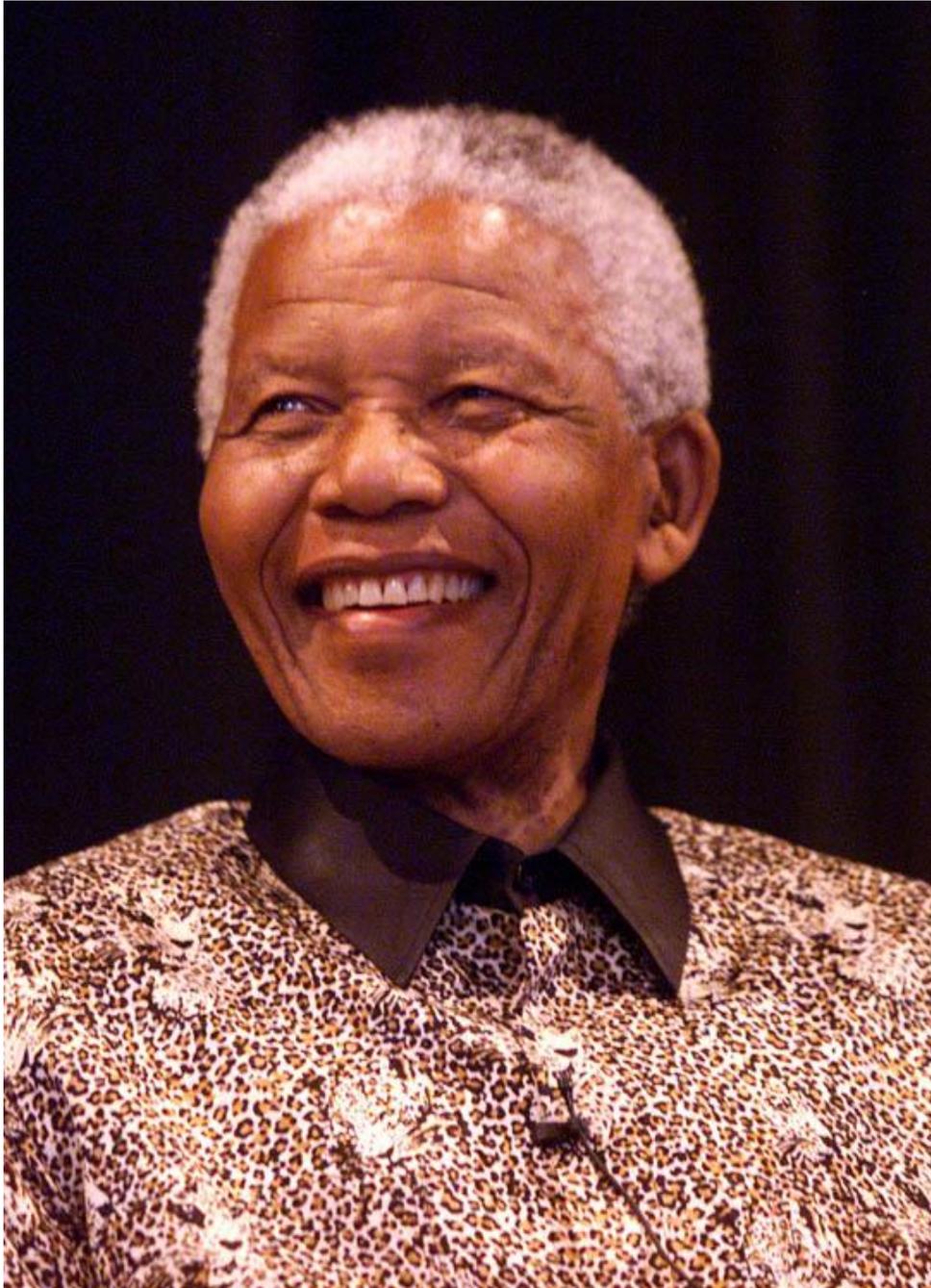
Rosabeth Moss Kanter
<http://farm4.static.flickr.com/>

Según Rosabeth Moss Kanter³³ (2006) *“la vida de todo individuo u organización oscila entre dos estados: triunfo y fracaso. Y así como el triunfo engendra más triunfo, el fracaso engendra más fracaso”*.

³³ **Rosabeth Moss Kanter** (nacido en 1943) es un profesor titular de negocios en Harvard Business School, donde ocupa la cátedra Ernest L. Arbuckle. En el año escolar 2007-2008, impartió un curso a estudiantes de MBA titulado Gestión del cambio.

Doctorado en 1967 de la Universidad de Michigan, ha escrito numerosos libros sobre gestión de empresas técnicas, en particular la gestión del cambio. Ella también tiene una columna regular en el diario *The Miami Herald*. Ella es conocida por su clásico estudio de 1977 formulismo - como una minoría en un grupo puede afectar su rendimiento debido a una mayor visibilidad y la presión de rendimiento. Su estudio de los hombres y mujeres de la corporación también se convirtió en un clásico de los estudios críticos de administración y la burocracia análisis. Kanter fue # 11 en una encuesta del año 2000 entre 50 intelectuales de Negocios por la cita en varias fuentes.

Obras. Kanter, Rosabeth M. (1972) *Compromiso y la Comunidad: Comunas y utopías en el punto de vista sociológico*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Cambridge, MA: Harvard University Press.; Kanter, Rosabeth M. (1977) *Hombres y Mujeres de la Corporación*. New York: Basic Books. Nueva York: Basic Books; Kanter, Rosabeth M. (2006) *Innovación: las trampas clásicas*, Harvard Business Review; Kanter, Rosabeth M. (2009) *Super Corp: Cómo Crear Empresas Vanguardia Innovación, beneficios, crecimiento, y el bien social*. New York: Crown. Nueva York: Crown.



**Nelson Mandela Ejemplo Viviente De Un Eficiente y Efectivo
Liderazgo**

http://2.bp.blogspot.com/_gZ6Qnp3rePo/

Situación enunciada y argumentada por la autora en el sentido de ser el éxito el producto de un trabajo en equipo mediado por la confianza³⁴, y en la

³⁴ Gordon Shea (1984) hace mención a la confianza como un ingrediente maravilloso en la vida de la organización – un lubricante que reduce la fricción, un agente de unión que pega juntas diferentes partes, un catalizador que facilita la acción. No es sustituible – ninguna amenaza ni promesa hará el trabajo así de bien.

que los líderes han logrado las condiciones para que los componentes del equipo de una organización se desempeñen mejor que la competencia.

Desempeño logrado gracias a la generación de confianza en cuatro niveles: confianza en sí mismo; confianza mutua; confianza en el sistema; y la confianza exterior. En este sentido cabe pues preguntarse el cómo generar la confianza en el seno organizacional y empresarial, y también el cómo medirla.

La generación, o más bien, la construcción de confianza en el interior y para el exterior de las organizaciones y las empresas ante una racha de fracasos e incluso para un constante éxito, presentan, un vínculo directo con un efectivo y eficiente liderazgo.

Liderazgo visionado por Capra en *Las conexiones ocultas* (2004; p.162-167) desde un enfoque sistémico y ecológico en lo concerniente al diseño y la emergencia³⁵. Para él desde esta perspectiva el encontrar el equilibrio adecuado entre diseño y emergencia parece requerir una mezcla de dos clases distintas de liderazgo.

La noción tradicional de líder es la de una persona capaz de mantener una visión, de articularla claramente y comunicarla con pasión y carisma. Es también una persona cuyas acciones representan ciertos valores, que sirven como ideales por los que luchar. Esta capacidad para mantener una clara visión de una forma o de un estado de cosas ideales es algo que los líderes tradicionales comparten con los diseñadores.

Y nos sigue argumentando:

La otra clase de liderazgo consiste en facilitar la emergencia de novedad, lo cual significa crear condiciones más que imponer

³⁵ El concepto de *Emergencia* está relacionado al hecho de que no basta partir de las actividades bioquímicas de las células para llegar a la comprensión de la vida. La concepción de la imposibilidad de la existencia de los organismos vivos en forma aislada, da fundamento a que a un organismo no puede considerársele vivo únicamente por hallársele vestigios de ADN, en razón de que una célula muerta tiene presencia de ADN. En este sentido se requiere más que el ADN y el ARN para asignar el status de vida a un organismo, siendo para ello necesario definir los procesos metabólicos de sus células, y en ellas mismas su relación. Procesos metabólicos de la célula de auto mantenimiento en forma de red química. Característica primordial de los seres vivos, en la que cada uno de los componentes de la red tiene una función específica en la regeneración de la célula viva. Además de los procesos internos de la red es necesario los procesos externos, situación resumida por Lynn Margulis (1989) en el sentido de que la célula tiene una relación automática con alguien más, liberará algo que alguien comerá. Los estudios de esta relación y del flujo entre materia y energía, denominado sistemas abiertos en la teoría de las estructuras disipativas de Ilya Prigogine (1967), en donde las estructuras permanecen constantes a pesar del cambio de sus componentes, permitiendo la emergencia de un nuevo orden. Es a partir del fenómeno de Emergencia que se debe conceptualizar una novedosa comprensión de la vida, pues ella es lo que da lugar al desarrollo, la vida evoluciona continuamente gracias a la emergencia. Podríamos entonces definir el desarrollo de la vida en función de la cantidad de emergencias acaecidas en un sistema.

direcciones, así como usar el poder de la autoridad para conferir poder a otros. Ambas clases de liderazgo están relacionadas con la creatividad. Ser líder significa crear una visión, significa ir a donde nadie ha ido antes, significa capacitar a la comunidad como un todo para crear algo nuevo. Facilitar la emergencia equivale a facilitar la creatividad...Para facilitar eficazmente la emergencia, los líderes de comunidades necesitan reconocer y comprender las diferentes etapas de ese proceso fundamental de la vida.

Concluyendo finalmente

Los buenos líderes explican a su personal abiertamente, qué aspectos del cambio han sido establecidos y cuáles aún son inciertos. Tratan de que el proceso sea transparente, aún cuando los resultados no puedan ser conocidos de antemano [...] Es posible que durante el proceso de cambio algunas de las viejas estructuras se vengán abajo, pero si el clima de apoyo y los bucles de retroalimentación de la red de comunicaciones persisten, lo más probable es que emerjan estructuras nuevas y más significativas. Cuando eso sucede, los implicados suelen experimentar una sensación de asombro y alivio, momento en que el papel del líder consiste en reconocer esas sensaciones y proporcionar oportunidades para que todos se sientan satisfechos...los líderes tienen que saber reconocer la novedad emergente, articularla e incorporarla al diseño de la organización. Sin embargo, no todas las soluciones emergentes van a ser viables, por lo que una cultura que promueva la emergencia incluirá la libertad para cometer errores. En una cultura de estas características se promueve la experimentación y el aprendizaje se valora tanto como el éxito.

Moss Kanter en el libro ya citado nos plantea, en lo posible, para nuestro caso en simbiosis³⁶ de lo recomendado por Capra, de como el proceso de gestión de la confianza por los eficientes y efectivos líderes debe estar apoyada y orientada desde sus tres piedras angulares.

³⁶ El término **simbiosis** (del griego: σύν syn "con"; y βίωσις biosis "vivir") hace referencia a la relación estrecha y persistente entre organismos de distintas especies. A los organismos involucrados se les denomina simbioses.

El botánico alemán Anton de Bary en 1873 (o 1879, según autores) acuñó el término "simbiosis" para describir la estrecha relación de organismos de diferente tipo. Concretamente la definió como «*la vida en conjunción de dos organismos disimilares, normalmente en íntima asociación, y por lo general con efectos benéficos para al menos uno de ellos*». La definición de simbiosis se encuentra sometida a debate, y el término ha sido aplicado a un amplio rango de interacciones biológicas. Otras fuentes la definen de forma más estrecha, como aquellas relaciones persistentes en las cuales ambos organismos obtienen beneficios, en cuyo caso sería sinónimo de mutualismo.

La simbiosis suele identificarse con las relaciones simbióticas mutualistas (aquellas en las que todos los simbioses salen beneficiados) y por extensión, en sociología, puede referirse a sociedades y colectivos basados en la colectividad y la solidaridad.

La primera lo es el enfrentar los hechos y reforzar el sentido de la responsabilidad; la segunda la de cultivar la colaboración; y la última fomentar la iniciativa y la innovación.



Responsabilidad es hacer lo que nos corresponde, de la mejor manera, por el beneficio colectivo

<http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://>

Piedras angulares matizadas cada una de ellas respectivamente por una muy buena comunicación e identificación de las prioridades, y el establecimiento directo entre las responsabilidades y el rendimiento;

El trabajo en equipo es fundamental para el éxito de las organizaciones y las empresas, siendo menester deshacer todo tipo de obstáculos que den al traste con el trabajo en equipo³⁷, propender por conformar y la conformación de

³⁷ **Cummings y Bromiley** (1988) al respecto nos dice que mientras en las organizaciones se desarrollan equipos de trabajo auto-dirigidos para trabajar juntos en proyectos, los miembros de un equipo de trabajo cada vez más dependen de las acciones o (inacciones) de otros. Si los miembros de un equipo de trabajo no pueden confiar en los otros con éxito para realizar un proyecto, entonces estos probablemente adoptarán comportamientos contraproducentes como: trabajo adicional preventivo (es decir, el síndrome de “*cubrir la espalda*”), paranoia y ocultar información.

grupos multidisciplinarios y multidepartamentales es una estrategia eficaz en el logro de los requerimientos de esta dimensión de la confianza para la empresa y la organización;

Y finalmente con relación a la tercera piedra angular más que una consigna es necesario establecer un dialogo coherente con la práctica en cada una de las acciones en lo organizacional y empresarial, la originalidad, la creatividad³⁸ y la innovación deben ser practicadas en oposición a la resignación, entendida esta última como la expresión más común de la pasividad y la impotencia ante y del fracaso organizacional y empresarial.

Ya establecidos algunos elementos a considerar en el proceso de cimentación de la confianza³⁹ y sus actores centrales – los efectivos y eficientes lideres consecuentes y coherentes en su práctica con el paradigma ecológico – en los estamentos organizacional y empresarial, se hace necesario indagar sobre el cómo medir la confianza ya lograda.

Desde este cuestionamiento, se derivan entre muchas, dos preguntas más a saber:

¿Cuál es el estado del arte en lo relacionado a las investigaciones del cómo medir los niveles de confianza en el mundo organizacional y empresarial? ¿Es factible crear y aplicar un modelo que de cuenta del entendimiento de la confianza, y de tal manera permita diseñar un instrumento que permita evidenciar el grado de la misma entre las personas que conforman una organización?

³⁸ **La creatividad**, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Campo de acción. El pensamiento original, como ocurre con otras capacidades del cerebro: la inteligencia, y la memoria, engloba a varios procesos mentales entrelazados que no han sido completamente descifrados por la fisiología. Se mencionan en singular, por dar una mayor sencillez a la explicación. Así, por ejemplo, la memoria es un proceso complejo que engloba a la memoria a corto plazo, la memoria a largo plazo y la memoria sensorial.

El pensamiento original es un proceso mental que nace de la imaginación. No se sabe de que modo difieren las estrategias mentales entre el pensamiento convencional y el creativo, pero la cualidad de la creatividad puede ser valorada por el resultado final.

La creatividad también se da en muchas especies animales, pero parece que la diferencia de competencias entre dos hemisferios cerebrales es exclusiva del ser humano. Una gran dificultad para apreciar la creatividad animal, es que en la mayoría de especies, sus cerebros difieren totalmente del nuestro, estando especializados en dar respuesta a estímulos y necesidades visuales, olfativas, de presión, humedad... etc, propias. Solo podemos apreciar la creatividad con mayor facilidad, en las diferencias de comportamiento entre individuos en animales sociales, cantos, cortejos, construcción de nidos, uso de herramientas... por ejemplo.

³⁹ Luhmann en su obra *Confianza*, ve la confianza en la eficiencia organizacional como un mecanismo de reducción de la complejidad. Parte de que donde hay confianza hay aumentos de posibilidades para la experiencia y la acción, la confianza permite ganar tiempo en un sistema y el tiempo es una variable crítica para la construcción de estructuras sistémicas más complejas.

Sin duda alguna, sin confianza, es supremamente difícil o casi imposible, gestar un buen clima laboral en las organizaciones, la empresa y en la vida misma.⁴⁰

Argumento global sobre la importancia de la confianza, que no es más que un elemento perteneciente al conjunto finito del amplio espectro, desde el cual se le han realizado lecturas a la trascendencia de la misma.⁴¹

En verdad su importancia ha sido citada desde la visual de diferentes áreas del mundo organizacional y empresarial, tales como: la comunicación, el liderazgo, la administración por objetivos, en negociación, teoría de juegos, en las relaciones entre empleados y empleadores, y también en la implementación de equipos de trabajo auto-dirigidos.

No obstante tenerse que reconocer la existencia de una gran cantidad de literatura sobre la confianza, en lo que a la temática del presente trabajo concierne; es necesario aclarar la marcada ausencia de informes de investigación relacionadas con intentos de establecer modelos y determinar indicadores de medición de la confianza.

Mención especial y como una de las pocas excepciones en este aspecto merece el modelo de medición de confianza compuesto por dos instrumentos denominados respectivamente *Medición de Confianza Organizacional (MCO)* y *OTI*.⁴²

Modelo al cual llegan sus gestores Cummings y Bromiley, contemplando algunos aspectos de la importancia de la confianza en el éxito y la eficacia organizacional. Aspectos entre los cuales se mencionan:

1) la confianza en el ámbito organizacional como elemento de cohesión entre los diferentes grupos y departamentos que la conforman, evitando la generación de conflictos de poder y competencia entre las partes Baron (1988);

2) se concibe la confianza como fundamento esencial de la eficacia organizacional y se es necesario construir un ambiente y clima para ella, en aras de evitar malos entendidos entre las partes y pérdida de tiempo en actividades de autoprotección y de justificación de las acciones ante los demás; la carencia de confianza en las personas ocasionan síndromes de inseguridad

⁴⁰ **Web y Worcheel** (1986) sostienen que la ausencia de un mínimo grado de confianza conllevaría al mundo a un estado de constante miedo y paranoia, con la gente preguntando continuamente los motivos y el comportamiento de otros.

⁴¹ **Argiris** (1979) enuncia la necesidad del diseño de las organizaciones en aras de permitir el crecimiento de las personas, y sostiene que la desconfianza en la organización, produce bajos niveles en cuanto a lo cuantitativo y lo cualitativo del flujo de información, situación con directa incidencia en la toma de decisiones.

⁴² Medición de confianza realizada en el Banco de la República e inscrita a los lineamientos de medición del clima organizacional elaborada por la ACRIP en diferentes bancos de la ciudad. Se seleccionaron tres departamentos de los cuales el de Recursos Humanos fue de obligatoria inclusión y los otros dos seleccionados aleatoriamente fueron los de Compras, Documentación y el Museo de Oro. Los instrumentos de recolección de la información MCO y OTI se les aplicó a todas las personas que conforman dichas dependencias, diseminadas en 107 empleados y 24 jefes.

e incapacidad, manifestándose en el rechazo a la influencia de sus compañeros y jefes, situación que incide en el desgaste tanto de las personas como de la organización;

3) la confianza como medio de elaboración de inferencias, minimizando la incertidumbre en el comportamiento de otras personas y simplificando la complejidad de lo desconocido.

Contemplados los anteriores aspectos de la confianza, los autores del modelo MCO, se fundamentan en las aproximaciones de la definición de confianza de Mayer, y en la observación de John Cook y Toby Wall sobre la interdependencia de las personas dentro de una organización.

Situación motivadora a contemplar la confianza desde dos dimensiones diferentes: la primera en el creer en las intenciones honestas de las otras personas, y la segunda en la seguridad en la habilidad de ellas. Dimensiones en las que la confianza se traduce en varios momentos; en razón a una expectación de resultados positivos; a un alto grado de incertidumbre por los mismos; y el considerar que alguna cosa es puesta en situación de riesgo, esperándose de ella una ganancia.

La revisión de la literatura por Cummings y Bromiley relacionada a las aproximaciones de la definición de confianza, les llena de argumentos suficientes para considerar en el modelo a construir, tres dimensiones o componentes en aras a emitir juicios⁴³ para con las personas en quien vamos a confiar.

Siendo ellas la competencia, la sinceridad, y la integridad:

La dimensión competencia⁴⁴, pensada como el conjunto de habilidades, de capacidades y de ciertas características que le permiten a una persona un notable, efectivo y eficiente desempeño en un campo específico;

⁴³ Partiendo de la concepción de Rafael Echevarria (1996) relacionada con el de aceptar la confianza como una *“emoción fundamentada en juicios de sinceridad y competencia”* y la emoción según Fernando Florez (1996) de ser *“más que un mero fenómeno natural... Es un fenómeno lingüístico, una declaración en nuestro escuchar que altera el espacio de posibilidades a futuro”*, le induce al mismo Florez, a definir los juicios como el veredicto sobre alguna persona, traducidos en afirmaciones y declaraciones de hecho. Desde este enfoque debe tomarse muy en cuenta que los juicios son **fundados** e **infundados**, pues estas categorías tiene una directa relación con los diferentes tipos y niveles de autoridad de quienes los emite, tales como autoridad moral, autoridad académica, etc.

⁴⁴ **Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo)** es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010).



La Competencia Organizacional

<http://globalizacion.ecoportel.net/var/storage/images/>

La sinceridad⁴⁵ retomada como la dimensión en la que es posible emitir juicios sobre el accionar de un individuo desprovisto de motivos egocéntricos o egoístas, es decir, su quehacer debe ser en aras del bienestar de una totalidad;

Las competencias en las organizaciones. Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas. El mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico.

⁴⁵ **La sinceridad.** Sea cual sea la definición de filosofía que tengamos en nuestra cabeza parece muy probable el que podamos convenir que, signifique lo que signifique, la filosofía, al igual que tantas otras ciencias, es una disciplina que de alguna manera hace referencia a “la verdad”. No importa que entendamos ahora por tal concepto, ni tan siquiera que seamos capaces de entender el significado de “verdad” de una manera específica. Sin embargo, creo que parece sensato, en cualquiera de sus formas la filosofía sólo es filosofía si tiene dice algo sobre aquello que comúnmente entendemos con el término “verdad”. Resulta interesante, por tanto, que Aristóteles describa entre las muchas virtudes éticas el rasgo de la “sinceridad”. El término empleado por el discípulo de Platón en el libro IV de la En es *authékastos*, un vocablo que podríamos traducir por autenticidad o, tal vez, sinceridad. No cabe duda que para la ética



Hacia La Integridad Personal En El Mundo Organizacional y Empresarial Globalizado

http://2.bp.blogspot.com/_2wB8k9equ4E/

y la integridad⁴⁶ entendida como el conjunto de valores y principios a tener las persona en las que se han de depositar la confianza.

griega decir verdad es una necesidad moral mientras que la mentira aparece censurada y es descrita como un rasgo repudiable.

Podemos interpretar como mentira el decir que “no hemos cogido el dinero” cuando efectivamente hemos tomado prestado un dinero del mismo modo que sería incierto decir que “hemos limpiado el garaje” cuando no fuimos nosotros quienes llevamos a cabo tal tarea. En estos casos existen pocas dudas de que lo más deseable moralmente sería el que existiese una adecuación entre lo que acontece en el mundo y aquello que nosotros decimos. Si el bolígrafo está encima del libro decimos verdad si afirmamos “el bolígrafo está encima del libro” y tan falso sería decir “el bolígrafo está debajo del libro” como afirmar que “no hay bolígrafo” o que “no hay libro”. Tomado de <http://lucilius.aprenderapensar.net/2009/12/01/la-sinceridad/>, Consultado [2010-09-05].

⁴⁶ **La Integridad**, como cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se mueve por las distintas áreas del conocimiento. Un gran ejemplo de persona íntegra es

En este sentido afirman los creadores del modelo, el comprender a la confianza como un constructo multidimensional, se debe esperar que en ella se combinarán juicios de las tres dimensiones antes referidas, conducentes a la emisión de valoraciones sobre si un sistema o una persona son confiables o no confiables.

Ya establecidos los anteriores criterios se diseñan dos herramientas para la medición de la confianza, la primera denominada *Medición de Confianza Organizacional (MCO)* para determinar valoraciones cuantitativas en una escala de 0 a 5 entre jefes y compañeros, y fundamentada en juicios de sinceridad, competencia e integridad que se hacen sobre otra persona.

La segunda llamada la OTI⁴⁷, instrumento para medir el grado de confianza entre diferentes secciones o unidades de una organización, elaborada desde la definición de ser la confianza "una creencia individual o grupal entre un grupo de individuos que con otro:

(a) hace esfuerzos de lealtad, para que se den acuerdos sobre algo que está implícito o explícito;

(b) es honesto en los procesos de negociación, así como en los compromisos; implica que hay consistencia entre lo que el individuo quiere y le conviene a los demás; y

(c) no toma ventaja excesiva del otro aunque la ventaja esté disponible.

Los resultados obtenidos de la medición de la confianza a nivel de los departamentos y las secciones que los conforman arrojaron un nivel significativo de confianza entre ellos. Los juicios de competencia relacionados con los compañeros de las secciones sus guarismos fueron altamente bajos, y el estudio permitió percibir un tipo de competencia altamente desleal entre las mismas.

Leonardo Da Vinci, quien se destacó como pintor artístico, escultor, arquitecto, ingeniero, filósofo, escritor, músico y anatomista. La integridad fue característica en el hombre. Una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto, al referirnos a hacer lo correcto significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y que no afecte los intereses de las demás personas.

Concepto Jurídico. Como derecho fundamental, la integridad personal se relaciona al derecho a no ser objeto de vulneraciones en la persona física, como lesiones, tortura o muerte. Junto con la libertad individual, conforman el concepto de Libertad Personal, protegido jurídicamente a través de la acción de *Habeas Corpus*.

Desde el punto de vista ético, sería la manera de manejarse coherentemente con los valores personales y compartidos con la comunidad a la que se pertenece.

"...El valor que nos damos. Es nuestra capacidad para hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos, para <hacer lo que decimos>...Su disciplina proviene de su interior; es una función de su voluntad independiente. Usted es un discípulo, un seguidor de sus arraigados y propios valores, así como fuente de los mismos, y usted tiene la voluntad, la integridad para subordinar a esos valores sus sentimientos, sus impulsos y su estado de ánimo" (Stephen Covey "Los siete hábitos de las personas eficaces")

⁴⁷ Ver, el artículo titulado *Medición de la Confianza en las Organizaciones*.

A rasgos muy generales el estudio hizo posible ver los siguientes aspectos:

- Al tenor de la información captada en los empleados, se observan jefes competentes, con un buen nivel de coordinación del trabajo de sus colaboradores y presentan alta preocupación por sus dirigidos.
- Los jefes consideran el contar con un personal competente a su cargo.
- En lo relacionado a las competencias y las capacidades de los compañeros de trabajo, es buena y se determinó niveles de colaboración entre ellos.

Este ejercicio académico de indagación sobre el cómo medir el nivel de confianza en las organizaciones en la perspectiva de los enfoques teóricos repensados por sus autores ya mencionados, planteó como conclusiones finales:

- El tener sumo cuidado en la realización de los juicios al ser ellos realizados normalmente sobre hechos pasados, pues se corre el riesgo de negar a las personas la capacidad de cambiar, de aprender, y de sorprender.
- Retomando el concepto de organización de Fernando Florez como un *“lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se cierran posibilidades”* hace necesario propender por modelar las organizaciones como redes conversacionales o mejor dialógicas que den cuenta de los problemas e intereses colectivos de los departamentos y de los empleados que los conforman.
- El diseño y la aplicación de las herramientas de recolección de la información del modelo, se erige como una primera tentativa de lograr la concreción de un modelo integral de evaluación de la confianza, mediada por juicios sobre la integridad, competencias y sinceridad de las personas.
- Se requiere la elaboración de instrumentos de recolección de información que vayan más allá que las encuestas y permita eliminar tensiones y subjetividades en el momento de responder las preguntas.

CONCLUSIONES

La confianza, comprendida, interpretada y repensada desde su múltiple y variada incidencia en el éxito personal, organizacional y empresarial, requiere de la conformación de una comunidad investigadora sólida – por cierto en los actuales momentos bastante incipiente – la cual explore, potencialice y a la vez contribuya a la concreción de los requerimientos para el actual y los futuros momentos de nuestro planeta.

El accionar de lo personal, organizacional y empresarial debe ser coherente a los principios de la confianza, pero a la vez debe movilizar una clara y efectiva direccionalidad hacia el lograr un mundo de desarrollo sostenible, de inclusión y por ende de justicia social. ´

Capra en su obra cumbre, y como ya se dijo resultado de varias décadas de su programa de investigación *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo* y Luhmann con su *autopoiesis social* aún por desarrollar, Linn Margullis y su teoría *Gaia*, entre otros, ofrecen un marco conceptual novedoso que invita a ser reflexionado, mejorado y en lo posible a ser aplicado en lo personal, organizacional y empresarial; en aras de lograr para las generaciones presentes y futuras, una coexistencia pacífica, equitativa, y sostenible, en síntesis ecológica, al tenor del paradigma Capriano.

Finalmente, sin desconocer la importancia de la naturaleza y la episteme del término confianza y todas las variables que ella moviliza, como también la necesidad de lograr un(os) modelo(s) integral(es) de medición de la confianza, es necesario concluir: que aunque muy poco explícitamente se ha mencionado la ética en el éxito personal, organizacional y empresarial, en el presente trabajo; es prioritario establecer que el verdadero papel protagónico de la confianza debe rebasar el interés económico en lo personal, del mundo organizacional y empresarial, y debe contribuir a consolidar su responsabilidad social, es decir, como afirma Blanchard (1990) *“Dirigir una empresa sólo por los beneficios – económicos – es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota “*

Otro aspecto de gran importancia, es el de preguntarnos y tratar de darnos respuesta del cómo desde la educación en cada una de las ciencias que la componen y en cada uno de sus niveles - y para nuestro caso muy específico, el de las facultades universitarias en las Ciencia Económicas y Empresariales -, del cómo afrontar con altos niveles de eficiencia, los retos que el *paradigma ecológico* impone a los procesos de formación de nuestros futuros egresados.

¡He aquí en verdad una magna tarea a ser cumplida para la presente y futura generación de los ciudadanos de las naciones y el mundo globalizado!

BIBLIOGRAFIA

- [1] Argiris, Chris. *El individuo dentro de la organización*. Editorial Herder, Barcelona. 1979.
- [2] Baron, R. A. *Atributions and Organizational Conflict: The mediating role of apparent Sincerity. Organizational Behavior and Human ecision processes*, 41, 111-127, 1988.
- [3] Blanchard K Y Peale N V. *El poder ético del directivo*, Barcelona, Grijalbo, 1990.
- [4] Capra, Fritjof. *El tao de la física*. Editorial Hmanitas, S. A. Barcelona, 1975.
- [5] Capra, Fritjof. *La trama de la vida*. Editorial Anagrama, Barcelona, 2000.
- [6] Carbonell, F. *Sobre la imposibilidad de educar la confianza: Suposiciones y propuestas para una educación intercultural*. Revista D afers internacionals CIDOB 2004 num. 61-62.
- [7] Capra, F. (2002). *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Nueva York: Anagrama.
- [8] Coriat, B y Guennif, S. (2000): *Incertidute, confiance e institution en: La confiance en question. Sous la Direction de Laufer, R. y Orillard, M. L Harmattan. Paris*.
- [9] Cummings, L.L Y Bromiley, p. *The Organizational Trust Inventory (OTI)*, en trustin L 1996.
- [10] Echevarria, R. *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones, 1996.
- [11] Habermas, Jurgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Editorial Taurus. Buenos Aires, Argentina, 1981.
- [12] Kanter, Moss Rosabeth. (2006). *Confianza: cómo terminan las rachas ganadoras y perdedoras*. En: www.resumido.com (2007).

- [13] Kosik, Karel. En: Gibert Galassi, Jorge. *Lógica y epistemología de la ciencia social*. En: **Moebio número 5, 04-99, Facultad de ciencias sociales de la Universidad de Chile.**
- [14] Margullis, Linn. *Gaia: the Living Earth, dialogo con Fritjof Capra*, **The Elmwood Newsletter, Berkeley, California, vol. 5, número 2, 1989.**
- [15] Maturana, Humberto. *Desde la Biología a la Psicología*. **3 ed. Santiago de Chile: Universitaria, 1995.**
- [16] Maturana, Humberto y Varela, Francisco. *El Árbol del conocimiento*. **3 ed. Santiago de Chile: universitaria, 1996.**
- [17] Mayer, Roger.; Davis, James H.; Shoorman, F. David, *An Integration model of organizational trust*, **Academy of Management Review. 1995.**
- [18] Morin, Edgar. *El método: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra, 1997. **v. 1, p, 447.**
- [19] Luhmann, N. (1979). *Trust and power: Two works by Niklas Luhman*. Translation of german originals Vertrauen 1968 and macht 1975: John Wiley, New York.
- [20] Luhmann, N. *Confianza*. **Ed. Anthropos, 1996.**
- [21] Luhmann, N. *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. 2 ed. Bogota: Universidad Javeriana, 1998.
- [22] Prigogine, Ilya. “*Dissipative Structures in Chemical Systems*”, en Stig Claesson (ed), *Fast Reactions and Primary Processes in Chemical Kinetics*, **Interscience, Nueva York, 1967.**
- [23] Rodríguez M, Darío., Torres N, Manuel. *Autopoiésis, la unidad de una diferencia: Luhmann Y Maturana*. *Sociologías*, **Porto Alegre, año 5, número 9, junio 2003, p. 106-140.**
- [24] Shea, Gordon. *Building trust in the Workplace (AMA)*. **Management Briefing, 1984.**
- [25] Web, W. M. Y Worcheel. P. *Trust and Distrust. Psychology of Intergroup Relations*. **Chicago: Nelson Hall. 1986.**