

La confianza en la organización: ¿valor o valiosa?

Diógenes Mayol*

RESUMEN

Encontrar la confianza expresada como valor de algunas organizaciones, sin abstracción de sus innumerables menciones en artículos y piezas publicitarias, nos interesó para adentrarnos en su significado y naturaleza. Parte de la búsqueda pasó por explorar los vocablos y conceptos implicados: organización, valor y confianza, y descubrir que la bibliografía acerca de la confianza no se caracteriza por abundante y menos aun si se la vincula con los valores éticos u organizacionales. La otra, por investigar si la confianza es un valor y, en caso contrario, descubrir su naturaleza y hallar la explicación de por qué a las organizaciones les importa la confianza; es decir, por qué la confianza puede ser/es valiosa en/para la organización.

Palabras clave: comunicación, confianza, organización, sentimiento, valor, valor organizacional.

Trust in the Organization: a Value or Valuable?

ABSTRACT

Looking for a theme related to organizational ethic we found the trust as a value of some organizations, besides it frequent appears on papers, articles and advertising, so we were interested on taking a look into the meaning and nature of the trust. We first explored the words and concepts involved such as organization, value and trust, to discover the lack of references about trust, and more the less about trust as an ethic value, or as an organizational value. Then we tried to established if trust is an ethic value and, if not, to know about its nature and why corporations and agencies are worried about it; in other words why trust it's or can be valuable into and to the organization.

Key words: Communication, Feeling, Organization, Organizational value, Trust, Value

* Comunicador Social y tesista del postgrado en Comunicación Organizacional de la UCAB, con experiencia profesional en la industria petrolera, la banca, medios de comunicación y organismos gubernamentales. Ha publicado y es colaborador de la revista argentina Dir-Com. Correo electrónico: dmayol04@yahoo.com

Confiar en todos es insensato;
pero no confiar en nadie
es neurótica torpeza.

Juvenal

Introducción

Buscando un tema vinculado a la ética organizacional susceptible de desarrollarse a manera de ensayo, encontramos a la Confianza explicitada como valor organizacional de una institución al lado de Calidad, Honestidad, Responsabilidad, Lealtad e Integridad.

En lo particular se considera a la confianza piedra angular de toda relación, incluso el amor, porque sin confianza –hemos argumentado– poco sustento tiene el amor, por sincero y profundo que este sea. Así pues, nos pareció esta una oportunidad para ahondar en un tema en el que no habíamos ido más allá, a la vez que de interés para desarrollar como ensayo.

En este contexto, hicimos una primera aproximación a través de la Internet donde se constató, de una parte, escasa referencia al tema, especialmente si se vincula a la confianza con los valores; de la otra, esta palabra puede verse repetida en muchos y diversos contenidos relacionados con el quehacer de organizaciones empresariales, gubernamentales y no gubernamentales ¡como valor organizacional! Situación similar encontramos al consultar material bibliográfico y electrónico de carácter académico.

Luego, si la confianza es un valor ¿Por qué no se la encuentra en los textos que tratan el tema? Y si no es un valor ¿qué es? Y en tal caso: ¿Por qué las empresas le dan este rango?

Esta es la búsqueda no imaginada en un primer momento que nos hemos propuesto realizar a lo largo de las páginas siguientes, para lo cual es necesario acordar qué entendemos por *organización* y qué por *valor* –en primera instancia– para luego concordar respecto de la *confianza* como concepto y, entonces sí, intentar encontrar respuesta a las preguntas formuladas. Empecemos por lo que parece más sencillo de abordar.

La Organización

José Rodríguez de Rivera nos ayuda a saber que el término Organización surge del neologismo latino *organisatio* utilizado ya en el siglo XIV, que no se difunde hasta el siglo XVIII “sobre todo en relación con las ciencias biológicas... pues el término se emplea en sentido metafórico, estableciendo una analogía entre los ‘órganos’ del cuerpo biológico y los ‘órganos’ o instrumentos del cuerpo social ordenado”¹.

En su acepción más reciente en términos históricos, la organización surge a consecuencia de una revolución económica –el capitalismo- y otra política –la revolución francesa- a la que, creatura humana al fin y al cabo, se la estudia y se la entiende desde ópticas diferentes y hasta encontradas. “[La empresa] Es tal vez la organización intermedia por la que mayor tiempo pasamos; la socialización de los adultos, en las ciudades, tiene que ver con el mundo del trabajo, con relaciones entre pares en el ámbito laboral”².

Para Edgar Schein, citado por Rodríguez de Rivera, la institución, organización o empresa –términos que entenderemos como sinónimos- es “*coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad*”³.

Bastons i Prat la concibe como “sistema de decisiones predefinidas”⁴ y artificial. Para Morin es una *máquina no trivial* en tanto que “actúa de una manera que no podemos predecir”⁵ y Kaufman precisa que se trata de “entidades legales y políticas creadas por las personas”⁶ en un esfuerzo por negarle cualquier semejanza con lo que en Derecho se denomina *persona natural*.

1 José Rodríguez de Rivera: El concepto de organización. Accesible en www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm [Consulta: 13 de junio de 2006]

2 Gustavo Morello: Desde Argentina: Líneas para la agenda de un gerente. Accesible en <http://www.eticaed.org/13.Morello.pdf> [Consulta: 27 de mayo de 2006]

3 José Rodríguez de Rivera: *op. cit.*

4 Miquel Bastons i Prats: *La toma de decisiones en la organización*, Barcelona, Ariel, 2000, p. 59

5 Edgar Morin: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2005, p. 116

6 Roger Kauffman y Bruce Stone: *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*, México, Trillas, 2004, p. 61

Pero, además de ser creación del hombre –por tanto, convencional, cultural- está inmersa en otra creación humana, la sociedad, “un medio artificial... en el que el hombre importa”⁷ e integrada por seres humanos interactuantes quienes orientan su acción al cumplimiento de una misión común, para lo cual toman recursos del entorno, los procesan y los retornan transformados, ya como bienes, ya como servicios o como desechos. La organización pues, es razón y consecuencia de su creador, lo mismo que forma y conforma al entorno social, al que modifica y por el que es modificado en ciclos yuxtapuestos.

Savater, spinozista confeso, le confiere una razón de ser no economicista a la existencia de la organización y no es otro que “intentar remediar nuestras carencias y paliar por medio del auxilio mutuo debilidades constitutivas, por tanto recurrentes”⁸. Bastons i Prat coincide, pero su visión difiere de Savater en que, en lugar de ser remedio para las carencias, es posibilidad para potenciar la eficacia particular:

El ser humano puede aumentar la eficacia individual de sus decisiones por la vía de definir estructuras de comportamiento [división del trabajo y la especialización] que amplíen el conjunto de acciones factibles, los resultados producidos y las satisfacciones alcanzables por un solo individuo... Esto es lo que normalmente se denomina *cooperación*... una forma de optimizar socialmente la estructuración de decisiones cuando la racionalidad individual es limitada⁹.

Luego, además de ser una estructura organizada para transformar recursos, colocarlos en el entorno y obtener ganancias iterativamente, la organización es también propicia para unir capacidades necesariamente limitadas e intercambiar experiencias, con resultados que superan la suma de las partes, lo que redundará en beneficios para aquella pero también para sus integrantes, vía el aprendizaje. Lo uno y lo otro favorece al hombre en tanto ser y al hombre en tanto especie.

Con todo, la organización “no es aún... un concepto organizado”¹⁰ y tampoco consensuado, como se puede entrever. Pero mejor simplifiquemos, que aún nos queda mucho camino, y truncemos en

7 Fernando Savater: *El valor de elegir*, Barcelona, Ariel, 2003, p. 89

8 *Ibid.*, p. 88

9 Miquel Bastons i Prats: *op. cit.*, p. 57

10 Edgar Morin: *op. cit.*, p. 51

que la organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”¹¹ para aproximarnos a los valores y a la confianza, en particular.

Valores porque valen

Si creímos nadar en aguas someras párrafos arriba, no cometeremos semejante ingenuidad en adelante porque de entrada tropezamos con una dificultad conceptual: *valor* es una palabra polisémica o, lo que es igual, con varias acepciones.

Sólo la Real Academia Española registra trece (13) acepciones, de las que citaremos la décima: “Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores”.¹²

Maurice Thevenet nos dice de los valores que son “principios inmateriales [sin sustancia; no son objetos] y con una fuerte connotación moral”¹³ capaces a su vez de “paliar la ausencia de procedimientos o normas burocráticas”,¹⁴ importancia compartida por el español Luis Tejada Palacios, para quien allí donde la vinculación de los valores es fuerte, la empresa puede ser normativa... lo opuesto a coercitiva: “la delegación, los círculos de calidad y el management son excelentes indicadores de los valores de la empresa”¹⁵. Por su parte, Paul Capriotti divide a los valores en dos —centrales y relacionales— con lo cual les da carácter descriptivo:

“Los Valores centrales Corporativos representan el *Cómo hace* la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales (los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos). Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea

11 www.rae.es

12 *idem*

13 Maurice Thevenet: *Auditoría de la cultura empresarial*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 79

14 *Ibid.*, p. 84

15 Luis Tejada Palacios: *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*, Madrid, Join Consultores en Imagen Global, 1992, p. 84

entre los miembros de la entidad o con personas extrañas a la compañía¹⁶.

Si entendemos bien al autor, son valores profesionales: Calidad, Innovación, Eficiencia, Eficacia, etc. Y son valores de relación: Respeto, Colaboración, Honestidad y Servicio, entre otros.

Coincidentalmente, Tejada incluye a los valores organizacionales entre ocho (8) identidades del marco teórico propuesto por él, para el estudio empírico de la identidad conceptual de la empresa; nos referimos a la *identidad axiológica*, al "conjunto de valores morales y profesionales que la organización profesa"¹⁷.

A esta variedad de acepciones se agrega la inexistencia de consenso respecto de la naturaleza de los valores. Los subjetivistas aseguran que estos no valen en sí mismos, que son las personas quienes les otorgan un determinado valor; hermeneutas como García Bacca aseguran que existen *valores en sí* (como la justicia y la lealtad) los cuales "valen aunque nadie los practique, y aunque practique los contrarios... los valores no nos hacen realmente y permanentemente buenos, sino sólo mientras los practicamos, durante y por los actos que los encarnan"¹⁸.

Así y con independencia de estas posiciones, hablamos de valor de cambio, valor sentimental, estético, religioso, vital, intelectual, lógico, ético y moral. El filósofo Max Scheler jerarquiza los valores en seis categorías y a estas en pares dicotómicos:

Sensibles (agradable – desagradable)

Vitales (noble – vulgar)

Estéticos (bello – feo)

Jurídicos (justo – injusto)

Lógicos (verdadero – falso)

Religiosos (sagrado – profano)¹⁹.

16 Paul Capriotti: "La imagen corporativa", en: José C. Lozada Díaz: *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*, Barcelona, Ariel, 2004, p. 66

17 Luía Tejada Palacios: *op. cit.*, s/n

18 Juan D. García Bacca: *Elementos de filosofía*, Editorial CEC, 2004, p. 77

19 Alberto Febrer B: Valor y amor según Max Scheler. Accesible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S079811712003000200003&script=sci_arttext [Consulta: 16 de junio de 2006]

Una primera deducción es que los valores son convenciones a las que sólo el hombre puede llegar con sus semejantes y que son mientras se los practica, lo mismo que ciertas partículas del mundo subatómico –por un instante, por una nada- que precisan de la acción para *ser* –“Los valores por tanto sólo tienen sentido en un mundo de particularidad, de individualidad”²⁰ y en esto encontramos similitud con la confianza.

Tampoco hay una calidad única de valores pues, así como existen (o no existen) valores en sí, también hay valores funcionales que pueden cambiar, ser cambiados o adoptados por la organización a partir de un momento dado.

Ello no impide que convivan unos y otros entre los valores organizacionales. La condición para ambos es que sean “lo que la empresa considera que es el bien”²¹ ya que todo valor está referido a una cultura –“un marco de referencia compartido”²² — y, como se admite, toda organización tiene su cultura propia. Es, de hecho, una micro sociedad.

Evidentemente –más allá de su naturaleza y cantidad— la sola enunciación de unos valores no basta; es también necesario que los integrantes de la organización los conozcan, se los apropien y actúen en consonancia, y en tal sentido tienen aplicación práctica: sirven para que todos “sepan cómo les va a juzgar la empresa y en función de qué criterios tendrán éxito o fracasarán”²³. Más sencillo, actúan como *decálogo* empresarial.

Asimismo, queda dicho, no por hacer explícitos sus valores la empresa es desde ya y para siempre *buena*. La sola prescripción de tales valores nos dice, a lo más, que sus miembros se comprometen públicamente a respetar ciertos principios morales y a actuar en consecuencia, por una parte; por la otra, que la organización los hará valer en caso de desacato e, incluso, de duda al momento de tomar una decisión difícil, compleja. Que ello ocurra o no, ya es harina de otro molino.

20 Darío Vargas G: *El valor y su origen dentro de la esencia humana. Una mirada al sentido ontológico del valor*. Accesible en <http://serbal.pntic.mec.es/AParteRei/vargas45.pdf> [Consulta: 23 de mayo de 2006]

21 Maurice Thevenet: *op. cit.*, p. 79

22 Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Argentina, Paidós, 1995, p. 210

23 *Ibid.*, p. 81

Sirva entonces una duda, una gran duda que nos acompaña desde las primeras búsquedas, para dar pie al próximo punto de esta disertación: ¿Es la confianza un valor?

De la Confianza

Como la mayoría de las palabras que inician con la sílaba *co*, la confianza sugiere reciprocidad; que resulta más fácil confiar en quien se conoce que en un desconocido, en quien está más próximo que en quien está distante, y aquí la distancia no es exclusivamente física... también es psicológica, afectiva, emocional.

La Real Academia Española especifica siete (7) acepciones para el término Confianza, de los cuales tomaremos el primero: "Esperanza firme que se tiene de alguien o algo"²⁴ lo que naturalmente nos lleva al verbo Confiar, del que señalaremos tres (3) de las acepciones:

Encargar o poner al cuidado de alguien algún negocio u otra cosa.

Depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa.

Esperar con firmeza y seguridad²⁵.

Lógicamente, derivamos hacia el término Fiar con acepciones muy similares a las ya anotadas; de este vocablo interesa destacar el significado de la expresión *ser de fiar*: "Merecer por sus cualidades que se confie en él o en ello"²⁶.

Apoyados en estas acepciones es posible entresacar algunas características de la confianza; es decir:

- a) Implica esperanza en alguien o en algo.
- b) Supone la asunción de algún riesgo.
- c) Se basa en la buena fe y en la opinión que se tiene del otro.
- d) Implica entrega objetiva o subjetiva.
- e) Debe merecerse y por tanto no es una gracia.

La confianza y su acción, el confiar, semejan un cheque que se emite a favor de un tercero pero sin especificar monto ni fecha de

²⁴ www.rae.es

²⁵ *idem*

²⁶ *idem*

caducidad, del que no queda otra constancia que no sea el acto mismo de la entrega objetiva (un bien) o subjetiva (una confianza). Y esto es lo que parece decir Petermann: "En el uso cotidiano del idioma, con «confianza» se designa, de manera precisa, la calidad de una relación personal"²⁷. "El que confía tiene que *correr un riesgo*, pues no posee informaciones suficientes ni control sobre los acontecimientos futuros. El potencial de actuación del que confía crece en la medida de la confianza"²⁸.

De acá podemos extraer otras características de la confianza:

- f) Califica una relación personal.
- g) Condiciona proporcionalmente al potencial de acción del sujeto que confía.
- h) Supone/facilita la toma de decisiones en medio de incertidumbre.

Ahora nuestra pregunta parece tener respuesta y ella es negativa. La confianza, a diferencia de la justicia y la lealtad, no puede practicarse aunque nadie más lo haga; es el caso de Lot, personaje bíblico. Sin embargo, el tema no queda zanjado del todo porque aún desconocemos qué es la confianza y para saldar esta deuda oídimos a Schlemenson:

[la confianza es un] sentimiento básico de la personalidad que tiende a la reafirmación vital, al amor, a la retroalimentación positiva con el ambiente, la unión y la esperanza, y a fortalecer lazos de colaboración que llevan a consolidar las relaciones sociales y la construcción de un objetivo social compartido²⁹.

Además de sentimiento, subjetivo por demás, Schlemenson nos revela a la confianza como el sentimiento que hace posible el gregarismo y sus variantes: la amistad —que no es conmutativa con la confianza— la convivencia, la vida en pareja, la cooperación y etc.

Y también a Bastons i Prats:

es un sentimiento que se tiene respecto a las *intenciones* de un agente, que surge del convencimiento de que su sistema de control internaliza (evalúa) los resultados implícitos de las acciones y hace

²⁷ Franz Petermann: *Psicología de la confianza*, Barcelona, Herder, 1996, p. 3

²⁸ *Ibid.*, p. 11

²⁹ Aldo Schlemenson: *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*, Buenos Aires, Paidós, 1990, p. 45

sensible al agente a «lo que le pasa al otro» en la interacción con él³⁰.

En este caso, Bastons nos presenta a la confianza como expresión de empatía; es decir, de «Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro»³¹. No obstante, su definición semeja más a la de *Compromiso* –tácito, en este caso— en tanto que «Obligación contraída»³² que a la de confianza, pues acabamos de señalar que ésta no obliga a aquel en quien se confía; por el contrario, «El que confía tiene que *correr un riesgo*»³³. El beneficiario de la confianza no puede exigirla en recompensa, debe merecerla y –aun así— sólo puede disfrutar de ella sin llegar a ser su dueño.

Luego, la confianza es un sentimiento, es decir, «Estado afectivo del ánimo producido por causas que lo impresionan vivamente»³⁴ al igual que el amor y su contraparte el odio, y la tristeza, y los celos, y la rabia.

Para Bastons hay la confianza intrínseca que «facilita la estructuración formal del comportamiento»³⁵ –es decir, supone/facilita la toma de decisiones en medio de incertidumbre— y la confianza extrínseca que «nos permite suponer que un agente actuará de determinada manera por el aprendizaje operativo que experimenta en una interacción; en definitiva, por su personalidad»³⁶ o sea, implica esperanza en alguien o en algo. Russell Ackoff comparte el valor extrínseco, pero para él lo extrínseco «radica en su utilidad, su facultad para producir otra cosa de valor»³⁷.

No lo dice Bastons, pero es evidente que la confianza que inspire una organización juega un rol importante, si no determinante, cuando libres aún «Tenemos que decidir la participación en una organización»³⁸.

Esto nos lleva a comparar a la confianza con el tango y con el proceso comunicacional, en cuanto que requiere de al menos

30 Miquel Bastons i Prats: *op. cit.*, p. 177

31 www.rac.ca

32 *Idem*

33 Franz Petermann: *op. cit.*, p. 11

34 www.rac.ca

35 Miquel Bastons i Prats: *op. cit.*, p. 177

36 *Idem*

37 Russell Ackoff: *El arte de resolver problemas*, México, Limusa, 2003, p. 34

38 Miquel Bastons i Prats: *op. cit.*, p. 65

dos para que pueda surgir en tanto que sentimiento. La confianza comparte con los adjetivos que estos implican una comparación del sujeto adjetivado respecto de otro que hace las veces de referencia, de *benchmark*, ya positivo, ya negativo; sin tal referente, la confianza no tiene sentido ni razón.

Es pues, referencial como el hombre mismo; se tiene confianza o, simplemente, se confía en relación con algo o con alguien. Al respecto dice Petermann, la confianza debe responder a un *a quién* o a un *para qué* y se traduce en conducta específica.

A las características acotadas se añade que, dado su carácter sentimental, no es absoluta ni permanente y se la somete a prueba constantemente; si de tales pruebas surge victoriosa, entonces —al puro estilo popperiano— lejos de quedar verificada, sólo se demuestra que no se la ha falsado. Y mientras no se la falsee, contribuirá al «efecto reputación»³⁹ de Bastons.

Quien confía puede hacer lo mismo que el guerrero macedonio: no precisa cuidar su espalda porque de eso se encarga aquel a quien él mismo le cuida la suya, lo que nos lleva a que la confianza, en tanto que sentimiento positivo, ha de sembrarse y cultivarse en momentos propicios o los vientos no ayudarán a la germinación de la semilla sembrada a destiempo. Porque la confianza tiene su contraparte... la desconfianza y “sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza. Antes, hay que crear una historia sobre la cual pueda basarse luego la apuesta al futuro que es la confianza”⁴⁰.

Ahora es posible concluir que la confianza no es una virtud, un valor; al menos, su origen no está entre los valores sino entre los sentimientos, y si bien se le atribuye a un algo/alguien, tal atribución es individual y no societaria; es decir, no goza del común acuerdo y sin embargo, encontramos a Adela Cortina catalogando a este sentimiento como *valor moral*⁴¹.

Ello nos catapulta hacia la siguiente y última pregunta. Si demostrado como ha quedado, la confianza es un sentimiento y no

39 *Ibid.*, p. 177

40 Darío Rodríguez D: *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Accesible en www.puc.cl/sociologia/pdf/cultura.pdf [Consulta: 16 de mayo de 2006]

41 Adela Cortina: *Ética de la empresa*, Valencia, Trotta, 7ª ed., 2005, p. 63

un valor... ¿Por qué las empresas se refieren a ella como tal valor y no como lo que en efecto es?

El valor de la confianza

Nuestra búsqueda se originó de un encuentro con la confianza como parte de los valores expresados por una organización, pero ella no es la única. No son pocas las instituciones políticas, gobiernos y empresas públicas y privadas que argumentan acerca de la pertinencia de inspirar confianza, recuperarla o, en todo caso, de no perderla. El referente, por supuesto, es el público, el elector, el cliente, según cada caso.

Uno de los presupuestos básicos para la convivencia en una sociedad es la confianza entre los miembros de la misma y en un contexto de guerra y violencias entrecruzadas lo primero que se acaba es la confianza. Esta crisis de confianza se manifiesta, de una parte, en la dificultad para construir grandes propósitos colectivos, en la medida en que se desconfía de los liderazgos sociales⁴².

Son muchas las organizaciones –mejor, sus directivos– quienes tienen plena conciencia de la diferencia de que el público tenga confianza o no en un producto, servicio, oferta y en la institución misma, como factor clave para que la venta o prestación del servicio se repita, debido (probablemente) a que la confianza conlleva fe, esperanza, responsabilidad, riesgo, credibilidad, expectativa, bien social y obligación fiduciaria, entre otras implicaciones. Pero esto no es todo.

Para Luhmann, parafraseado por Petermann, “en la confianza existe una forma más eficaz de reducción de complejidad”⁴³ característica que destacamos previamente. A esta afirmación se unen Cortina y Bastons, quienes concuerdan en que a su vez “es crucial para reducir el coste de la organización”⁴⁴ característica esta que también le atribuye el autor a la autoridad.

En particular, Bastons señala que el sistema operativo (la empresa) debe maximizar la capacidad de cooperar de los agentes internos (los empleados) y de compra de los agentes externos (los clientes). Por extensión, añadimos, la confianza contribuye a ob-

42 Alejo Vargas V: *El plan Colombia: sus efectos sobre la paz y la guerra*. Accesible en <http://www.derechos.org/nizkor/colombia/doc/plan/vargas.html> [Consulta: 09 de junio de 2006]

43 Franz Petermann: *op. cit.*, p. 11

44 Miquel Bastons i Prats: *op. cit.*, p. 115

tener la maximización tanto de la cooperación como de la compra y por ende, que se confie en la organización se traduce para ésta en beneficios tangibles; pero, es de suponerse, tales beneficios son consecuencia y no causa, ni efecto.

[Dicen los gerentes] las relaciones basadas en la confianza constituyen la herramienta de conducción más eficiente que se haya inventado. No conocemos otro ardid de conducción —sostienen— que permita ahorrar más tiempo o que promueva más efectividad organizacional. Las relaciones de confianza logran que aun un plan organizacional defectuoso funcione. Las relaciones de confianza proveen la llave para las buenas comunicaciones, crean las condiciones para el trabajo en equipo, rectifican las acciones realizadas fuera de tiempo, y suavizan el impacto de una comunicación que de otra forma sería difamatoria y explosiva. En síntesis, las relaciones de confianza crean las condiciones para el éxito organizacional⁴⁵.

Efectivamente, aquellos beneficios son la traducción de los intangibles referidos por Schlemenson, incluida la comunicación, proceso transversal a la organización considerado —él mismo— elemento clave en la percepción de la empresa por parte de sus públicos. Así, cualquier duda que pudiera guardarse respecto de si fomentar o no la confianza en la organización, queda despejada con esta enumeración de ventajas adicionales.

Visto lo anterior, no siendo valor sino sentimiento, es evidente que la confianza es valiosa para la organización por sus implicaciones subjetivas y objetivas; desde este ángulo, tiene sentido que la empresa estime su presencia, resienta su ausencia y rehuya mencionar su naturaleza afectiva.

Luego, la confianza es un sentimiento valioso y, en simultáneo, un valor extrínseco de tipo funcional⁴⁶ o de relación⁴⁷ para la organización porque —dijimos— puede ser adoptado por ésta pues, representa “lo que la empresa considera que es el bien⁴⁸ y es “una forma eficaz de reducción de complejidad⁴⁹ que repercute no sólo en el «efecto reputación»⁵⁰ sino que se manifiesta objetivamente en los ingresos, es decir, es capaz de “producir otra cosa de valor”⁵¹.

45 Aldo Schlemenson: *op. cit.*, pp. 51-52

46 Maurice Thevenet: *op. cit.*, p. 81

47 Paul Capriotti: *op. cit.*, p. 66

48 Maurice Thevenet: *op. cit.*, p. 79

49 Franz Petermann: *op. cit.*, p. 11

50 Miquel Bastons i Prats: *op. cit.*, p. 177

51 Russell Ackoff: *op. cit.*, p. 34

Y esto se aproxima a una definición para la confianza como valor organizacional que ensayaremos sin seguridad de éxito, así la confianza es un sentimiento valioso que puede ser adoptado y propiciado por la empresa como valor relacional por cuanto contribuye eficazmente a reducir la complejidad y a favorecer la reputación institucional y sus ingresos. En consecuencia, la confianza debe cultivarse hacia dentro y hacia fuera de la organización.

Poco sensato parece cultivar la confianza fuera de la institución si no se obtiene dentro de ella, porque la ausencia de límites reales entre empresa y entorno terminará por exponer la disonancia organizacional, alejando la posibilidad del disfrute de las consecuencias tangibles e intangibles de la confianza que el otro —el referente, claro— deposita en la *persona jurídica*. A la inversa, la confianza granjeada a lo interno servirá de basalto y sustrato para cultivar confianza allende las fronteras empresariales, fronteras metafóricas y psicológicas, que no físicas. De manera similar, reviste mayor dificultad estimular el afloramiento de la confianza en el otro que perderla y es precisamente la “Pérdida de la confianza en el interior de la organización causante de la crisis y en su entorno”⁵² la primera de cinco características comunes a las crisis, según Robert y Verpeaux, citados por Justo Villafañe.

Dado que se trata de un sentimiento que surge en el otro y le pertenece al otro —lo mismo sucede con la imagen corporativa— requiere, exige, sea confirmada continuamente y, por la misma razón, es capaz de trastocarse en su contraparte de un momento a otro; he aquí la génesis de las mayores crisis comunicacionales de las últimas décadas: Union Carbide, Exxon, Ford, Firestone, Enron y Anderson Consulting tienen mucho que decir en este sentido... Tres de ellas ya no existen. Su antítesis es Jhonson & Jhonson.

Pero, aun si la confianza no fuese considerada valiosa por la organización o no es incorporada por ésta como valor propio, explícito, no le quedará más que aceptarla como sentimiento de quienes la conforman —los seres humanos, los empleados— para quienes sí es necesaria, y mientras más mejor, para interactuar con sus semejantes.

Sin embargo, no tienen la misma naturaleza, calidad y consecuencia esta forma de confianza interpersonal y la confianza

⁵² Justo Villafañe G: *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide, 2002, p. 299

que fluye de la *persona-cliente* a la institución, o de la *persona-empleado* a la institución. A la organización le interesan sobremanera las dos últimas si quiere tener la oportunidad de cumplir los tres objetivos de toda organización: supervivencia, crecimiento y utilidad⁵³.

¿Cómo hacerse acreedora de esas formas de confianza? Pues del mismo modo como la procuran las personas: transformándose en una organización *de fiar*; es decir, merecerla... dando motivos para que se confie en ella. Esto supone que la empresa invierta esperanza en sus empleados, lo cual implica asumir riesgos a partir de la buena fe: "Las experiencias gratificantes refuerzan los sentimientos de confianza, introducen una visión constructiva de los demás, y alientan la búsqueda de soluciones a través de la colaboración y el diálogo"⁵⁴.

En la medida que se entienda, se interiorice y se actúe en concordancia, surgirá el ambiente propicio para la toma de decisiones en medio de incertidumbre; en consecuencia, saldrán a flote las potencialidades organizacionales y, con ellas, los beneficios intangibles que tendrán su contraparte en el mundo de lo tangible⁵⁵.

53 Jean-Paul Sallenave: *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Norma, 2002, p. 58

54 Aldo Schlemenson: *op. cit.*, p. 49

55 Poco después de concluirse este ensayo, la organización que lo inspiró tomó la decisión de incrementar sus valores organizacionales a 10; en el proceso, dejó fuera 4 de los 5 valores originales: la confianza fue uno de ellos.