

LA CONFIANZA COMO FACTOR CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La dirección por Confianza

[José María Gasalla Dapena](#) . *DEUSTO Business School*

[José Manuel Blanco Cotano](#) . *ESADE*

Resumen

Las Organizaciones conviven en una sociedad en la que cada vez más la incertidumbre, la inseguridad y la velocidad de los cambios son factores que definen a ambas. La confianza se estudia y se intenta generar como un antídoto que alivie las tensiones de la imposibilidad del control y de la dificultad para anticipar respuestas. Hemos hecho un detenido análisis sobre la naturaleza de la Confianza, si es un sentimiento, si una actitud, un activo de la organización, al mismo tiempo que hemos propuesto una explicación de su necesidad antropológica, repasando la literatura psicológica y de las organizaciones que sobre el concepto había.

A través de dos procesos de investigación que exponemos y valoramos en este trabajo hemos intentado planificar, por una parte, si la Confianza se ha de tener en cuenta para explicar el paradigma “estructura, comportamiento y resultados” de una organización determinada; y por otra, siguiendo las conclusiones de la primera investigación, que indicaban la importancia clave de los directivos en la generación de confianza, hemos diseñado un Perfil llamado “Dirección por Confianza”. Este perfil, basado en el Modelo de Competencias, incluye 7 Competencias (7Cs+A) más Autoconfianza, cuyos indicadores son los comportamientos identificados y definidos como comportamientos ejemplares. La ejemplaridad de los comportamientos y el rango de valor ético que le damos al perfil identificado como Metacompetencia han ocupado parte de nuestras

reflexiones, al hilo de los datos que las investigaciones nos proporcionaban. Finalmente, por la construcción del modelo y por las características internas que lo justifican, definimos la Confianza como un Valor que las organizaciones deben propiciar para instalarlo en la cultura organizacional como consecuencia de la réplica de los comportamientos ejemplares.

Índice de capítulos

- [PUNTO DE PARTIDA. SIGNIFICADOS DE LA CONFIANZA](#)
- [DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN](#)
- [ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA](#)
- [PUNTO DE ARRANQUE DE NUESTRO MODELO](#)
- [PROPUESTA DE UN MODELO](#)
- [TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍAS APLICADAS](#)
- [DEBATE Y CONCLUSIONES](#)
- [HIPÓTESIS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN FUTURAS](#)
- [EPÍLOGO](#)

Autor/es

José María Gasalla Dapena

DEUSTO Business School

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UAM. Ingeniero Aeronáutico por la ETSIA. Diploma de estudios avanzados en Doctorado de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid. Línea de Investigación: Confianza y Equipos. Diplomado en Marketing por la American Marketing Association (A.M.A). Presidente y fundador del Grupo Desarrollo Organizacional.

Profesor titular de DEUSTO Business School .

Participa como experto en la Agencia Nacional de Evaluación Científica y Académica (ANECA). Evaluador del proceso de acreditación de *coachs* profesionales *senior* y *coachs* ejecutivos de AECOP (Asociación Española de Coaching). Ponente en diferentes lugares del mundo como Brasil, Bruselas, Buenos Aires, Chicago, Dublín, El Cairo, Eslovenia, Hamburgo, Helsinki, Lisboa, Londres, México, Paraguay, Taipei, Washington.

Desde hace más de 30 años ejerce como consultor / asesor internacional de organizaciones, tanto públicas como privadas. Ha trabajado en Procesos de Cambio y Desarrollo Directivo en empresas como: Alcampo, Banco Santander, BBVA, Boeringher Ingelheim, Camara de Comercio, CASA,

Coca-Cola, Caixa Catalunya, Digital, Ford, IBM, MCC, Grupo Caja Madrid, La Caixa, Panrico, Publiespaña, Telefónica, Zara etc.
De entre sus publicaciones, destacan los libros “La nueva dirección de personas” y “Marketing para la formación de Directivos” de la Ed. Piramide, Confianza. La clave del éxito personal y empresarial” “Quien lidera confía” de la Ed. Urano. “Asunto: Confianza y Compromiso” Ed. LID

José Manuel Blanco Cotano

ESADE

Es licenciado en Filosofía y Letras, especialidad de Psicología (UCM). Diplomado en Psicología Industrial y Psicología Clínica. Experto en RR HH por ESADE. Máster en Consultoría de desarrollo Organizacional (I. Rogovski).

Formado en Coaching por la escuela de Gustaf Kaser y en las teorías freudianas y lacaniana por la A.P.M.

Ha desarrollado su experiencia profesional, durante 22 años, como directivo, en el sector financiero, como Responsable de Selección, Desarrollo de Directivos y Director de RR HH en el sector bancario.

Como Consultor se ha centrado en actividades de “Head-hunter” en el sector financiero; consultor en identificación de Talentos y aplicación de procesos de RR HH en empresas medianas y ONG.

Es experto en Coaching para personas en funciones directivas.

Profesor desde hace diez años en C.E.F, ESADE, ICADE y conferenciante en distintas Universidades y Escuelas de Negocio.

Palabras clave

Organización empresarial , Confianza , Competencias y recursos

1 . PUNTO DE PARTIDA. SIGNIFICADOS DE LA CONFIANZA

Significados de la confianza

En una sociedad en la que cada vez más la incertidumbre, la inseguridad y la velocidad de los cambios son factores definitorios de la misma, las organizaciones tienden a “socializarse” y sentir esos mismos efectos en su funcionamiento interno.

En esta sensación de falta de referentes es cuando la confianza se busca con el ánimo de

sustituir a un control que se hace difícil mantener. Pero la realidad nos muestra que esta necesaria confianza se encuentra en niveles muy bajos tal como muestran las siguientes tablas:

Tabla 1. Nivel de confianza en las instituciones

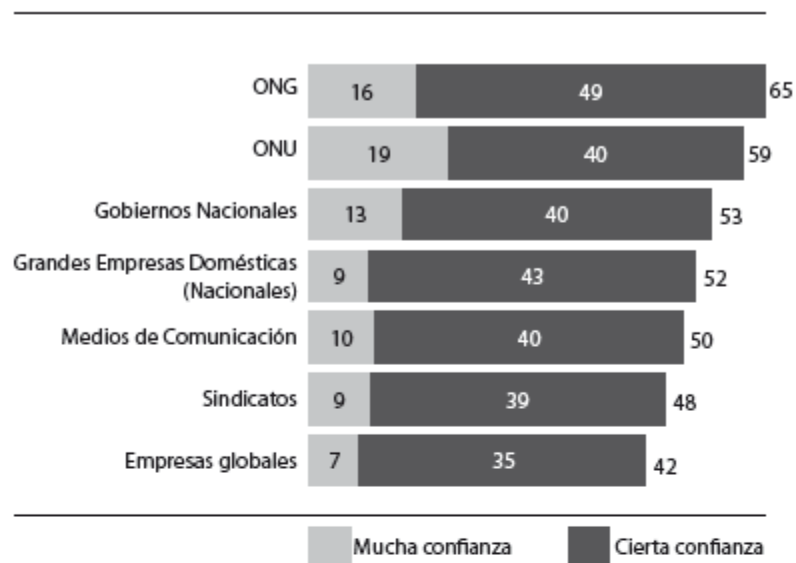


Tabla 2. Nivel de confianza en los líderes

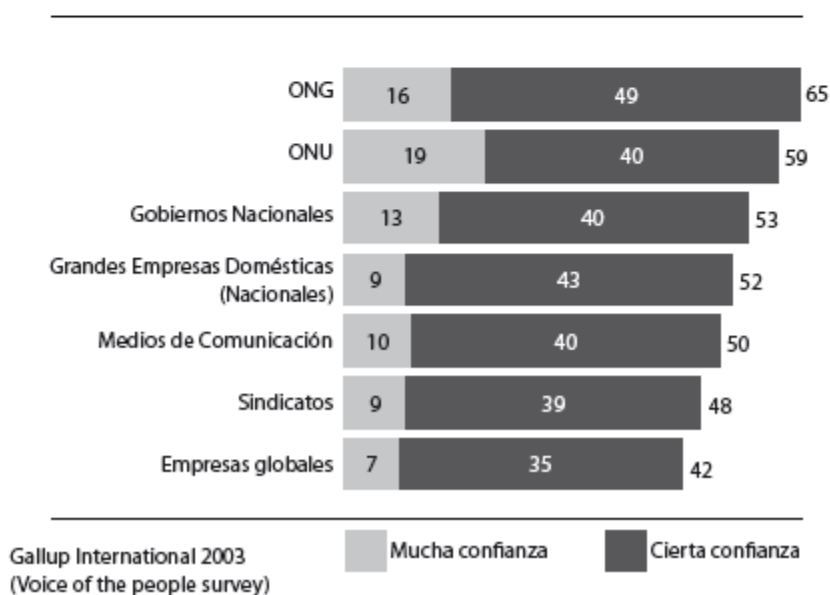


Tabla 3. Atributos de confianza y desconfianza

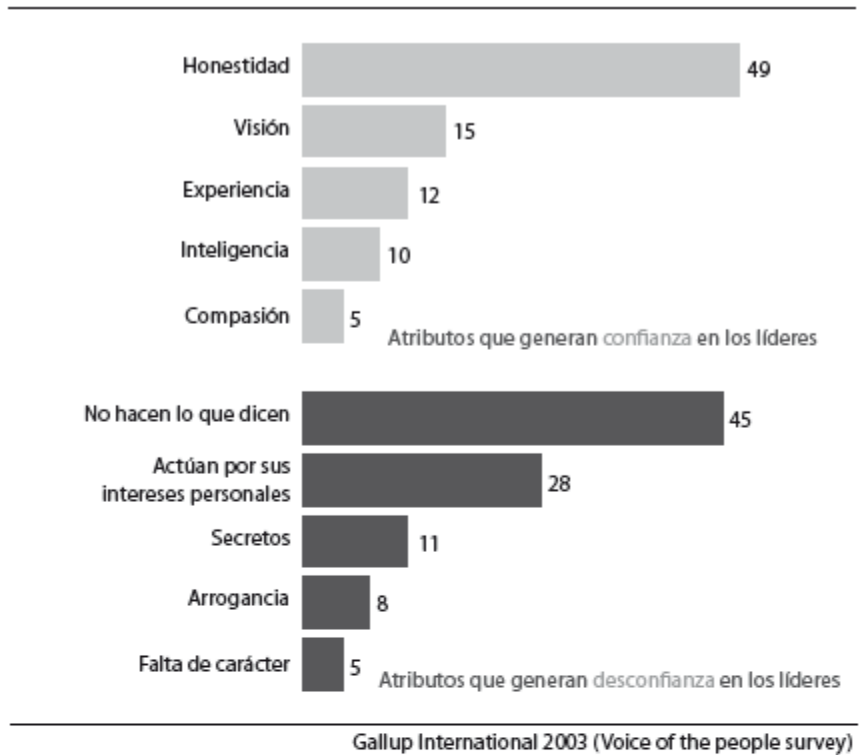
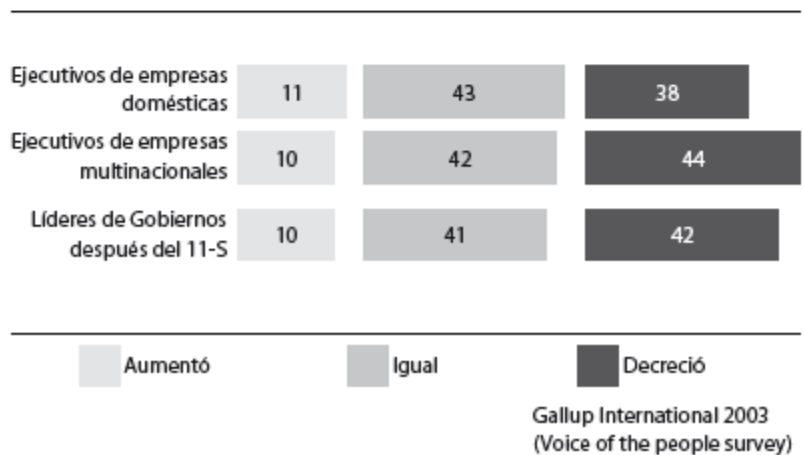


Tabla 4. Cambio en los últimos años del nivel de confianza en los líderes



Es por eso que en los últimos años, las cosas no han mejorado sino más bien lo contrario. El panorama geopolítico actual está creando mayores inestabilidades y se hace difícil vislumbrar un futuro más estable y con menores conflictos.

Los acontecimientos actuales en el Norte de África en los cuales nos vemos envueltos, no

animan demasiado, de cara al futuro, a tener un mundo más seguro y confiable. El fenómeno de la globalización cambia radicalmente los conceptos del espacio y el tiempo con lo cual las comunicaciones y relaciones se hacen más complejas y el futuro más impredecible. Por otra parte, cada vez son más frecuentes las alianzas, "joint-ventures", redes de empresa, fusiones y absorciones, lo cual nos lleva a sensaciones de inestabilidad, incertidumbre, variabilidad, virtualidad, temporalidad, diversidad. Aparece todo como menos definido, más complejo y conflictivo.

¿Cómo se consigue la confianza bajo este nuevo contexto?, ¿Cuál es su papel? Handy en su artículo en la Harvard Business Review de Mayo-Junio 1995, señala que esa es una de las razones por las que nos paramos a trabajar el concepto de confianza.

En este contexto incierto y competitivo las personas adecuadas se convierten en el diferencial primordial de las empresas. La dificultad reside en saber bien cuáles pueden ser esas personas (Collins, 2003). La confianza se puede considerar un recurso que cobra especial relevancia al ser un factor que seguramente podremos gestionar una vez entendamos su significado y funcionamiento.

La confianza es un elemento que interesa prácticamente en todo tipo de intercambios. El intercambio es un proceso social por el que los individuos y las organizaciones tratan de conseguir lo que necesitan y desean para el mantenimiento y desarrollo de sus vidas. Las bases del intercambio sin embargo, no siempre son las mismas. En principio se pueden configurar intercambios de tres tipos en función del argumento en que se fundamentan: jerarquía, valores y mercado (Anisi, 1992). Según Erriot et al (1998) la confianza, en tanto que fundamento de procesos sociales de intercambio, es una virtud social. Lo que ocurre es que su nacimiento y existencia están condicionados por un sentimiento personal, la seguridad. Es la búsqueda de esa necesidad básica la que induce a los individuos y a las organizaciones a desarrollar lazos estables con otros individuos y organizaciones y a mantenerse fieles a ellos.

La confianza puede ser un recurso diferencial competitivo para la empresa. Se puede considerar como un activo potencial intangible. Es como un capital interno flexible que se recupera a largo plazo. Es decir, la confianza aparece como un bien de la propia organización, como activo intangible o como parte reconocida del capital social. En definitiva estamos hablando de capital confianza.

Mihály Csikszentmihalyi (2003) dice, "En el supuesto de que se haya comunicado una visión atractiva y se haya establecido una confianza, entonces lo que queda por hacer es asegurarse de que la conducta organizativa no priva a los trabajadores del disfrute que procede de forma natural, cuando se les permite hacer las cosas lo mejor posible".

Rosabeth Moss Kanter (2004), afirma que "La acción de confiar es el factor clave que permite a personas vulgares, sencillas y corrientes alcanzar altos niveles de rendimiento a través de rutinas que promueven su talento, siendo este el ingrediente principal para que pueda producirse la 'innovación'".

Pero, ¿es fácil el no hacer uso del control y basarnos en la confianza en las interrelaciones profesionales? Maturana (2005) lo cuestiona seriamente, al manifestar: "En nuestra cultura patriarcal occidental, creemos que las relaciones humanas deben controlarse porque vivimos en la mentira de la apariencia y no en el respeto por nosotros mismos y por el otro..."

La confianza, activo intangible

Lo que nos hace humano a los humanos son los intangibles. La confianza es un paradigma, un prototipo, de lo que son los intangibles humanos. Esos elementos del alma, de la psique, de la mente, del talento, o del capital intelectual que tienen esa especial cualidad: que no se ven, que no se tocan, y que, además, tampoco tienen una realidad objetiva o verificable. En la naturaleza hay algunos intangibles que, aunque no se perciben, tienen una realidad física y son las

limitaciones de los sentidos los que lo hacen "invisibles", como las ondas electromagnéticas hertzianas; pero con los receptores adecuados, sabemos de su naturaleza y su funcionalidad. Hay otros intangibles de los que aun no tenemos confirmación de su presencia, pero tenemos una teoría que justifica su existencia y esperamos su alumbramiento, como si de un avanzado embarazo se tratara, con la ayuda de los sofisticados y costosos instrumentos diseñados a tal fin, como es el "el boson de higgs", esa hipotética partícula elemental masiva que nunca ha sido observada.

Nuestros intangibles, sin embargo, sabemos que existen, pero no hay atisbo de esperanzas de poder visualizarlos en ningún momento. Sabemos que existen porque es lo que mueve el mundo, lo que mueve a las personas que viven en el mundo: el amor, el honor, la inteligencia, la felicidad, la libertad, la fe, la envidia, el poder, la compasión, la esperanza, la ilusión... y cuya realidad es tan incontestable que vivimos, matamos o morimos, real y metafóricamente, por ellos. Entre estos la confianza.

La figura y existencia de la confianza, paradigma de los intangibles del alma, quedara marcada dependiendo de cómo se conciba, es decir, del constructo teórico que diseñemos para su comprensión. Su realidad dependerá de la "interpretación" que le demos al intangible (Mario Bunge 2000). Las definiciones sobre la confianza han sido hasta ahora aproximaciones al concepto que no siempre arrojan luz sobre sus características y, sobre todo, han estado siempre huérfanas de indicadores de medidas o de concepciones operativas, dispuestas para posibilitar su evaluación, su gestión, su entrenamiento, su modificación y cambio.

¿Podemos pensar, después de apostar por una definición del concepto de Confianza, en unas herramientas que nos ayuden a evaluar y desarrollar? ¿Tenemos receptores para saber de su existencia, de la misma forma que la radio captan las ondas hertzianas? ¿Cómo se puede influir para modificar su sentido o su intensidad?

La confianza es un concepto "ómnibus" que recorre prácticamente todos los campos donde los humanos encuentran expresión, es complejo y multifacético. Desde lo social, lo político, lo grupal, lo individual hasta lo intrapsíquico. Cuando los departamentos de Marketing y publicidad no están sobrados de presupuestos o de ideas aparece la confianza como garantía de servicio o de calidad: "supermercado de confianza", "servicio con confianza", "un producto de confianza", "Un político de confianza". La confianza es interpersonal y es colectiva, pero sobre todo la Confianza es un proceso con distintas fases. La excelente revisión que ha hecho Vicente Martínez Tur (2003) da cuenta detallada de estos procesos, además de indicar las condiciones de su deterioro. La baja confianza conduce a la baja motivación (Vincent y Bertrand, 1998; Vroom, 1964). Y sobre todo -iay sorpresaii- lo poco recomendables de un exceso de confianza o de una confianza acrítica, como la que a veces se regala a los directivos empresariales o gobernantes del propio partido.

2 . DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestra línea de investigación

Trata de delimitar entre todos los modelos utilizados para este tipo de estudios cuál puede ser el más idóneo y avanzar en la identificación de variables, apoyándonos en los análisis empíricos que hemos realizado bajo la doble naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Como estudio empírico realizamos dos trabajos de investigación: en uno tratamos de analizar la confianza que los empleados de banca tienen en su alta dirección que es la que señala objetivos, políticas y procedimientos y que a nivel práctico se puede identificar con la organización como sistema normativo. En la segunda investigación, objetivo final de este trabajo, pretendemos identificar las competencias que definen el liderazgo por confianza.

Por una parte persigue encontrar los factores determinantes de la confianza que influyen decisivamente en el comportamiento organizacional y por otra el conseguir un modelo que pudiese servir de herramienta de gestión y que podría plantearse como constructo que delimitase una "Dirección por confianza" (DpC).

¿Bajo qué condiciones las personas se abren a confiar unas en otras?

¿Qué comportamientos de la alta dirección (de la organización) refuerzan la confianza o por el contrario la hacen disminuir?

¿Cuáles son los factores que posibilitan un comportamiento organizacional basado en la confianza?

¿Cuáles son los comportamientos que los directivos deben desplegar para propiciar la confianza? Como objetivos de este artículo podríamos delimitar:

- Plasmar el estado del arte en cuanto a la confianza en el comportamiento organizacional.
- Plantear las bases para la elaboración de una herramienta de medida del capital confianza de una organización acotando las dimensiones que pueden ser más significativas.
- Proponer un Modelo que nos permita operativizar el concepto de Confianza. Esperando unos resultados como: Orientación acerca de las dimensiones claves de la confianza organizacional.
- Delimitar las competencias que confirmarían un modelo de Dirección por la Confianza.
- Orientación acerca de hipótesis de investigación relevantes.

Nuestra principal hipótesis

Es que la "Dirección por la Confianza" de personas, respetando en ellas la dignidad que le atribuye la democracia de igualdad entre todos sus ciudadanos, "es el proceso de poner las condiciones para que las personas den lo mejor de sí mismos para alcanzar el desarrollo de la estrategia organizacional". Por tanto, cuáles son esas condiciones y qué es lo mejor de sí mismos, son las incógnitas de la ecuación que a lo largo del trabajo queremos despejar.

Alcance de nuestro proyecto

Nuestro trabajo de reflexión e investigación se circunscribe al ámbito organizacional y en el ejercicio de la actividad directiva en las organizaciones. Pero no limitamos nuestra apuesta a este solo ámbito, ya que aspiramos a que desde la empresa, tantas veces motor social, se produzcan impactos en la sociedad, según proclama el segundo principio de la ecología de la acción, señalado por Morín "toda acción una vez lanzada, entra en un juego de interacciones y retroacciones en el seno del medio en cual se efectúa" Morín (2000).

Por esta razón inscribimos nuestro trabajo en la propuesta de crear una nueva "paideia", una nueva cultura en la sociedad actual española, que el filósofo Javier Gomá (2009) resume en la frase: "En este país, a todos los niveles sociales, sobran leyes y faltan conductas ejemplares". La reflexión filosófica de Gomá, corre pareja, anticipadora y profunda, a nuestra investigación sobre el concepto. La confianza formará parte privilegiada de ese puente, de ese cuerpo de buenas costumbres, que la sociedad, y cada persona en su individual proceso de socialización, construirá para consolidar la democracia, el sistema social que nos damos y que nos resuelve no solo la pregunta de "cómo vivir juntos hoy", sino que también debe resolver la pregunta de cómo superar "La insuficiencia de nuestros métodos para regular las relaciones humanas en la familia, el Estado y la sociedad" (Freud 1930). Entre las leyes coercitivas del estado y la intocable libertad individual, la sociedad democrática, para estabilizar y consolidar, necesita un cuerpo de "buenas costumbres" kantianas que favorezcan las relaciones entre las personas. La concepción de la confianza que proponemos, amparada en conductas ejemplares, se instalaría entre las más deseables de las buenas costumbres, las persuasivas y las innovadoras. En enumerar, organizar, jerarquizar y verificar esos comportamientos focalizaremos parte de nuestra investigación: identificar, para generar; definir para movilizar y entrenar para activar son las fases que imaginamos para que la confianza nutra las relaciones en la nueva Paideia (cultura, símbolos, tradiciones y costumbres).

Por otra parte, desde el punto de vista del "Modelo de Competencias", con el que pretendemos construir nuestra idea de Confianza, inscribimos nuestro trabajo dentro del proyecto DESECO (Definition and Selection of Competencies) en el entorno de los países de la OCDE, cuyo objetivo es conducir una investigación que ayude a fomentar el desarrollo del marco conceptual necesario, para definir y seleccionar las competencias clave más relevantes para que un individuo pueda llevar una vida exitosa y responsable, y que la sociedad, por su parte, logre enfrentar los retos del presente y del futuro. (Dominique Simone Rychen y Laura Hersh Salganik 2004).

3 . ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

La confianza, por su naturaleza intangible, dependiente, por lo tanto, del diseño que para su comprensión se construya, puede entenderse como un sentimiento, actitud, una capacidad, un valor o un concepto.

Castilla del Pino (2000) defiende que la confianza, como su opuesto la desconfianza, es una actitud básica. Esta interpretación supone que al considerarla "actitud básica" la eleva a un rango superior ya que la convierte en "forma de vida" (en el sentido de Spranger), forma de estar en el mundo, y por tanto muy difícil de cambiar. Castilla del Pino (2000) llega a afirmar que la persona confiada, lo mismo que la desconfiada, está irremisiblemente destinada a ser como son. Los confiados, como consecuencia de "vivencias claves" acaecidas en la adolescencia o en la infancia, se instalarían en la vida confiadamente, seguros de sí mismos y de la respuesta positiva de los demás a su confianza. Independientemente de los descorazonadoras experiencias el confiado sigue confiado como el desconfiado, a pesar de las positivas evidencias en contra, sigue desconfiando.

Para Javier Gomá (2009), en el desarrollo de su teoría de la ejemplaridad pública o privada, destaca el hecho de que toda confianza proviene de las personas que mediante sus acciones se hacen acreedoras y dignas de ella. Por esta razón la confianza se inspira, no se impone, no se fabrica. Pueden inspirar confianza aquellas personas que son ejemplares en sus acciones

sociales. "Predicar con el ejemplo" es uno de esos elementos carismáticos del que promueve la confianza.

El ensayista y filósofo José Antonio Marina (1999) dice que la confianza es una actitud, una actitud ante el futuro como la esperanza. Marina, en la página 235, dice que la confianza es una actitud y en la 115 dice que es un "sentimiento porque creemos que va a suceder aquello que deseamos que ocurra" y ubica la confianza entre los sentimientos hacia el futuro, aquellos sentimientos con los que gestionamos la incertidumbre, las dudas y lo desconocido.

Para acotar el concepto en las perspectivas que nos interesa lo desglosamos en dos capítulos, obviando en este trabajo un recorrido histórico que ha facilitado nuestra reflexión:

- Antropología del concepto: en el que respondemos a la pregunta de dónde viene la desconfianza y si la confianza es posible.
- Revisión del concepto en la literatura del Desarrollo Organizacional: en el que repasamos el estado del arte sobre confianza y Organización.

Antropología del concepto: Mirando dentro

Hemos encontrado en el lenguaje el corazón de la imposible confianza. Esta, como la verdad, se muestra siempre incompleta, parcial, gradual, esforzada.

Difícil es imaginar que el mensaje que la abeja exploradora y cargada de botín transmite a sus compañeras, al regresar a la colmena, instrumentado a base de danzas o bailes rítmicos y ejecutados en las paredes verticales de los panales, de que hay una flor para libar a un kilómetro y medio, provoque en su congénere dudas o sospecha respecto a la veracidad y exactitud de la información transmitida. No es posible. Pero tampoco las abejas pueden gastar bromas o hacer algún chiste jugando con el sentido de los mensajes. Los llamados lenguajes animales sirven para mandar avisos o señales útiles para la supervivencia del grupo. Sirven para decir lo que hay que decir. Mientras lo característico del lenguaje humano es que sirve para decir lo que queremos decir (F. Savater 1999).

"El lenguaje es la morada del ser" decía Heidegger y ningún filósofo ya pone en duda que nuestra naturaleza está traspasada por el lenguaje. "Estamos mal que nos pese en poder de las palabras. Las palabras constituyen la materia prima sobre la que trabaja la sospecha, la necesaria e ineludible sospecha" (Manuel Cruz 2011). La razón de la desconfianza radica sin duda en la palabra. Herramienta exclusiva y privilegiada de los humanos que ha modificado, transformado, reprogramado su naturaleza animal hasta hacerla irreconocible. La lengua como un sistema semiótico formado por signos lingüísticos. El signo lingüístico es definido como una entidad psíquica con dos caras íntimamente unidas y que se reclaman recíprocamente; por una parte "el significante" (forma fónica o imagen acústica) y por otra el "significado" (concepto mental al que corresponde la imagen acústica). Las diferencias en el significado vendrían provocadas por las diferencias en el significante. Cabe destacar que la relación entre estos elementos, significante y significado, se da de forma convencional, por lo que podemos decir que el signo lingüístico es arbitrario (F. Saussure 1916). Esta arbitrariedad, (un significante y varios significados y un significado y varios significantes), esta equivocidad, esta imposible univocidad en el signo lingüístico es lo que impide que las palabras consigan una referencia exacta a lo significado. Siempre hay algo de la realidad significada que se escapa y por cuya brecha, la de la imposibilidad del lenguaje de agotar la realidad, es por la que entra la sospecha y la desconfianza.

Los psicoanalistas, a través de la corriente del estructuralismo, especialmente los lacanianos, han explotado estas investigaciones de los lingüistas y han aportado una explicación del origen de los padecimientos psíquicos de neuróticos y psicóticos. Padecemos del lenguaje, por el

lenguaje, somos "sujetos sujetados al lenguaje". Lacan construye el concepto de "significante" – frente al concepto de "signo" de Saussure–, en el que encuentra la razón de la doble ausencia del sujeto (escindido, dividido) y del objeto (perdido, resto). Para el lingüista la unidad significativa era el signo (S/s), para el psicoanalista hay dos modificaciones que se convierten en esenciales para explicar la naturaleza más profundamente intrapsíquica del ser humano: espesa la barra entre significante y significado, convirtiéndola en barrera, y sustituye el significante individual por una cadena de significantes (J. Lacan 1981). Los hombres no acabamos de encontrar sosiego porque el lenguaje nos ha marcado, nos ha desquiciado alejándonos de la univocidad, de la identidad, ya que la única verdad es la verdad de la falta, y esa falta produce el lenguaje (J. Szpilka 2002). En el lenguaje cotidiano decimos "no tengo palabras para describirte lo que he vivido, lo que he sentido", la vivencia de esa experiencia es imposible contar con "pelos y señales". Wittgenstein, en la misma onda y a su manera, lo recogía en la frase de que "decir no es mostrar". La naturaleza humana, alejada de la animalidad del instinto, nos instala en un deseo imposible de satisfacer que afecta tanto al saber como a la confianza, que desde esta perspectiva es deseo de saber y deseo de confiar.

Desde el lenguaje, equivoco y arbitrario nunca tendremos certeza de que se nos dice toda la verdad. Ni siquiera, de ahí nuestra necesidad de traer a colación a los psicoanalistas, nos permite concebirnos a nosotros mismos con identidad sólida o con confianzas totales en lo que somos, creemos, vemos, amamos... Sobre los humanos hablantes "lo último será siempre incierto y lo cierto penúltimo" (Aristóteles). Como no es posible la certeza tampoco es posible la confianza.

Para tocar tierras más firmes que la que el propio lenguaje nos proporciona, los humanos nos amparamos en nuestras creencias y ellas nos instalan en zonas provisionalmente más seguras. Las teorías cognitivas indican que el proceso de formación de nuestras creencias cotidianas dista de ser un ejemplo de pulcritud epistemológica. El deseo, desde la desazón incomoda de la incertidumbre, nos anima a crear esperanzas en el otro. El lingüista y científico cognitivo George Lakoff (2007) defiende que nuestro cerebro opera con estructuras y metáforas conceptuales, imágenes más o menos esquematizadas que nos permiten ordenar nuestras experiencias y desde esas pantallas estructurales aceptamos aquella información que confirma nuestros juicios e ignoramos los datos que no encajan en el esquema referencial conceptual ya construido o los reinterpretemos para acomodarlos. Tenemos una natural disposición a confiar en lo que los demás nos dicen o, al menos, a confiar que nos lo dicen sin intención de engañarnos. La sospecha y la mentira funcionan sobre el horizonte de la confianza. Sin monedas de curso legal no cabrían las falsificaciones. La confianza es una aspiración que hace más vulnerables a los más necesitados de ella.

Por una parte escindidos y por otra construyendo creencias que suturen la brecha.

Revisión del concepto en la literatura Organizacional

La confianza ha sido de los temas más tratados en las ciencias de la organización en la última década del siglo pasado. En los cambios que se han producido en esa década destacan el "aligeramiento" de las organizaciones no solo en algunos casos en lo relativo a niveles organizativos sino en cuanto a los flujos de información y toma de decisiones. Las organizaciones tratan de volverse menos burocráticas (Roe, 1992; Tailieu, 1990).

Por otra parte, en un sistema global tal como en el que se desenvuelven las organizaciones, aparece cada vez la complejidad como un componente del diseño del modelo organizativo que puede interesar simplificar su gestión a través de la confianza. La instantaneidad incrementa la dificultad de dicha gestión. La confianza sin embargo, surge gradualmente en las expectativas de continuidad que se forman como principios firmes que facilitan la marcha de las organizaciones (Luhmann 1996). Esa confianza permite más formas de experimentar y actuar.

El que actúa confiado mira hacia el futuro con tranquilidad aún a pesar de estar ese futuro marcado por un sinnúmero de acontecimientos imprevisibles (Petermann, 1999). Por el contrario, los miedos pueden significar una falta de confianza respecto a las posibles reacciones del otro o incluso a la propia confianza en uno mismo respecto a las decisiones a tomar. Una de las formas de expresión más claras del miedo en las organizaciones es precisamente la indecisión o la no acción renovada (García Ribas, 2003).

Y por otra parte podemos decir que esas indecisiones vienen cargadas de emociones que dificultan un proceso lógico de decisión. "Las emociones tienen una presencia que abre un camino a la responsabilidad en el vivir. Tenemos miedo de las emociones porque las consideramos rupturas de la razón, y queremos controlarlas". (Maturana, 2005).

La teoría e investigación sobre el comportamiento organizacional examina los antecedentes y consecuentes del comportamiento tanto individual como colectivo en ambientes organizacionales. Desde este enfoque un tema central del comportamiento organizacional ha sido identificar los determinantes de la cooperación, control y coordinación organizacional (Arrow, 1974; March y Simon, 1958). En los últimos años, ha habido un resurgimiento del interés de los científicos sociales por estudiar el rol de la confianza en esos procesos (Coleman, 1990; Fukuyama, 1995; Kramer y Tyler, 1996; Mayer et al., 1995; McAlister, 1995; Seligman, 1997; Duluc, 2000). Paralelamente a estos estudios, se han hecho esfuerzos para aplicar la teoría emergente sobre confianza a una gran variedad de problemas organizacionales (Kramer, 1999). La importancia de la confianza ha sido citada en áreas como la comunicación, liderazgo, dirección por objetivos, negociación, teoría de juegos, evaluación del desempeño, relaciones laborales e implantación de equipos autogestionados (Mayer et al., 1995). El estudio sobre confianza muestra evidencias acumulativas de beneficios substanciales y variados de tipo individual y colectivo para el buen funcionamiento organizacional, tales como reducción de costes dentro de las organizaciones (Bromiley y Cummings 1996, Creed y Miles 1996), incremento en comportamientos de sociabilidad espontánea entre los miembros de la organización (Fukuyama, 1995, Murnighan et al., 1994) y facilitación de formas apropiadas de deferencia hacia las autoridades organizacionales (Tyler y DeGoey 1996, Tyler y Lind 1992).

El constructo confianza ha tomado una gran variedad de matices dentro de la investigación organizacional, los cuales se extienden desde sus facetas éticas y teóricas hasta su dimensión estratégica y de aplicación. Dentro de esta variedad de enfoques, el estudio de la confianza se puede visualizar desde cinco perspectivas.

Un primer grupo, el de interpretación economicista, considera a la confianza como un artículo que provoca la disminución de los costes (de control e inspección principalmente). Puede considerarse igualmente como un "lubricante social" que facilita la fluidez y reduce la fricción en las relaciones minimizando los costes de transacción (Williamson, 1975). Un segundo grupo de autores considera que la confianza entraña un estado de vulnerabilidad percibida o de riesgo que se deriva de la falta de certeza con relación a los motivos, intenciones y acciones de otros de los que se depende (Lewis y Weigert, 1985; Robinson, 1996). Un tercer grupo considera a la confianza como una actitud más general o una expectativa sobre otras personas y los sistemas sociales en los que se encuentran inmersos (Barber, 1996; Garfinkler, 1963; Luhmann, 1998). Un cuarto grupo ha resaltado la importancia de conceptualizar la confianza como un estado complejo, multidimensional, que posee componentes de tipo afectivo y racional. (McAlister, 1995). Un quinto grupo de autores tiende a considerar la confianza en términos de un comportamiento de elección en dilemas sociales que implican confianza (Arrow, 1974; Kreps, 1990; Millar, 1992). Las ventajas de conceptualizar la confianza desde este punto de vista permite contar con comportamientos observables además de que los científicos sociales poseen un instrumental suficiente para aproximarse a las implicaciones teóricas y empíricas de la confianza como una elección (March, 1994). Bajo este punto de vista, el modelo relacional de

confianza ha recibido suficiente atención. Los auto-res que pertenecen a este grupo (Mayer et al, 1995; McAlister, 1995; Tyler y Kramer, 1996), argumentan que una adecuada teoría de confianza organizacional debe incorporar de forma más sistemática las bases sociales y relacionales de las elecciones basadas en la confianza. De acuerdo con estos argumentos, la confianza requiere ser conceptualizada no solo como una orientación calculada hacia el riesgo (Coleman, 1990; Hardin, 1992), sino como una orientación social hacia otras personas y hacia la sociedad como un todo. La investigación sobre confianza en las organizaciones se ha enfrentado a algunos problemas que han complicado el estudio unificado de la confianza. Entre estos problemas destaca la dificultad para proporcionar una definición del constructo confianza, la falta de claridad de las relaciones entre riesgo y confianza (Mayer et al., 1995), la falta de diferenciación entre los factores que contribuyen a la confianza, la confianza en sí misma y sus resultados (Cook y Wall, 1980), dificultades en determinar la unidad de medida y su nivel de análisis (Dasgupta, 1988).

4 . PUNTO DE ARRANQUE DE NUESTRO MODELO

En un esfuerzo por resolver estas cuestiones Mayer et al. (1995) ofrecen un modelo sobre la confianza en la que la definen como: "La voluntad de una parte de ser vulnerable ante las acciones de la otra parte basada en la expectativa de que el otro llevará a cabo una acción importante para el que confía, sin importar la capacidad para controlar a ese otro". Su modelo se centra en un contexto organizacional que involucra a dos partes, una parte confiante que se refiere a la persona que confía (confiante) y otra parte que es en la que se deposita la confianza (confiando).

- Características del confiante: Es la persona, grupo u organización que desde una actitud de confianza, deposita la misma en otro agente, aceptando libremente ser vulnerable ante esa otra parte.

Hay personas que tienden a ser más propensas a confiar que otras personas. Las bases de esta línea de trabajo están dadas por los trabajos de Gutman (1992), Hofstede (1980), Sorrentino et al. (1992) y Rotter (1980). La propensión a confiar puede explicar la varianza en la confianza si se usa como parte de un conjunto de variables (Mayer et al, 1995).

- Características del confiando: Es la persona, grupo u organización en la que el confiante confía, es decir, deposita su confianza en base a como la percibe. Existen múltiples evidencias para considerar que hay un conjunto de atributos que permiten juzgar la confiabilidad de aquel en que se deposita la confianza. De acuerdo con algunas investigaciones de Hovland, Manis y Kelley (1953) hay dos factores que actúan en este sentido: el grado de experiencia y la fiabilidad, este segundo aspecto lo conceptualizan como la motivación (o la falta de) para mentir. Good (1988) sugiere que la confianza se basa en las expectativas sobre el comportamiento del confiando basado en las demandas del confiante. Lieberman (1981) señala que la confianza en una relación, se basa en la creencia sobre la competencia e integridad del confiando.

El factor de fiabilidad: Hay tres características que con frecuencia aparecen en la literatura: competencia, benevolencia e integridad. Las tres contribuyen a explicar el contenido de la fiabilidad. De forma individual cada una contribuye a una perspectiva única desde la cual se considera al confiando, mientras que en conjunto proporcionan una base sólida para el estudio empírico de la confianza.

La Competencia (con otro sentido y significado que el que se atribuye al modelo de Competencia), consiste "en el grupo de habilidades, capacidades y características que permiten al confiando tener influencia en un campo específico" (Mayer et al., 1995). Otros autores han coincidido en considerar la competencia como una característica esencial para la confianza en el confiando (p. ej. Cook y Wall, 1980, Deutsch, 1960; Sitkin y Roth, 1993; Butler, 1991; Kee y Knox, 1970; Lieberman, 1981), denominándola algunos de ellos como habilidad y otros competencia.

La Benevolencia se refiere al grado en que se considera que el confiando quiere el bien para el confiante. Existen múltiples investigaciones que han incluido características similares a la benevolencia como una base para la confianza (p. ej. Hovland et al., 1993; Strickland, 1958; Cook y Wall, 1980). Otros autores le han proporcionado denominaciones diferentes como altruismo (Frost et al., 1978), lealtad (Butler y Cantrell, 1984), etc.

La Integridad, la percepción de que el confiando posee o se adhiere a una serie de principios que el confiante considera necesarios. Dichos principios deben ser relevantes para el confiante. Hay otro aspecto que Mayer et al (1995) consideran importante para juzgar el grado de integridad del confiando y consiste en el grado en que sus acciones son congruentes con lo que dice. La integridad ha sido considerada por otros autores como un antecedente para la confianza (p. ej. Lieberman, 1981). Estamos pues ante una realidad que nos lleva a pensar en una "confianza dinámica" que hay que gestionar y no solo conseguir y a asumir los riesgos.

Riesgo que se está dispuesto a Tomar en las Relaciones (RTR) El riesgo es un componente esencial de los modelos de confianza, es inherente en la manifestación comportamentales de la disposición a ser vulnerable. RTR (Riesgo a Tomar Relaciones) ocurre en el contexto de una relación específica con otra parte. De este modo, Mayer et al (1995), proponen dentro de su modelo al RTR como el resultado del nivel de confianza que se posee. Tomar un riesgo involucra una consideración del contexto, tal como sopesar la posibilidad de que puedan ocurrir resultados positivos o negativos (Bierman, et al., 1969; Coleman, 1990).

Efectos a lo Largo del Tiempo. La confianza como proceso. La confianza es un proceso y es dinámica. Una comprensión más completa de la confianza vendrá de la consideración de su evolución conforme avanza la relación (Kee y Knox, 1970). El nivel de confianza evolucionará conforme las partes interactúan. Han sido varios los autores que han estudiado la evolución de la confianza a lo largo de un período de tiempo (Coleman, 1990; Hirschman, 1984; Strickland, 1958). El modelo de Mayer et al. (1995), incorpora la naturaleza dinámica de la confianza. Y esta viene siendo nuestra aproximación al tema de la confianza cuando tratamos de medirla para poderla gestionar. Hay autores como Ciancutti que señala 5 principios pero se mantiene en el planteamiento apriorístico lo cual a nivel práctico parece poco operativo.

Señala pues:

- Claridad en los objetivos a cumplir en el quién, cómo y cuándo.
- Cumplimiento de lo acordado evitando justificaciones.
- Comunicación respetuosa y abierta en todos los niveles.
- Resolución rápida de los temas que se puedan atascar para despejar dudas lo antes posible.
- Respeto y responsabilidad individual aun partiendo de la necesidad de ayuda mutua.

En nuestra forma de ver faltaría concretar en conductas específicas que pudiesen ser observadas y medidas.

5 . PROPUESTA DE UN MODELO

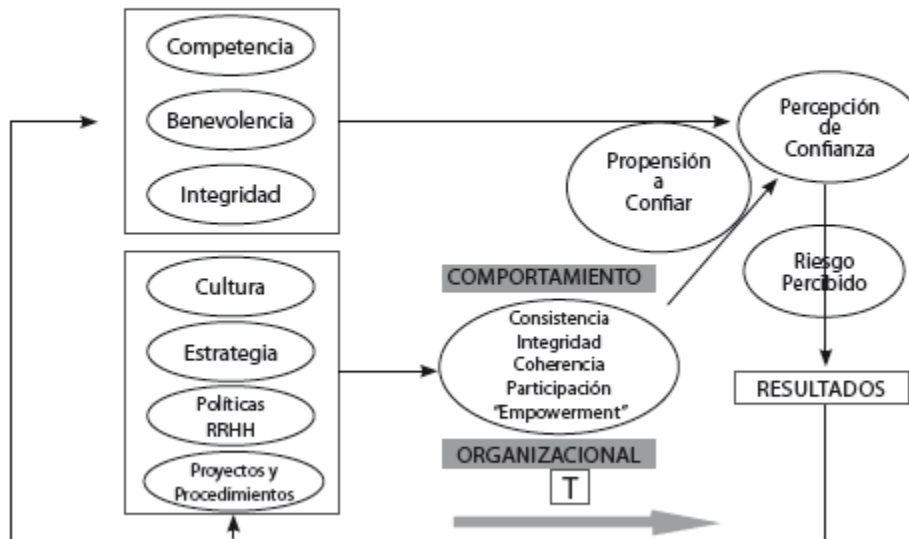
El Modelo que considera la Confianza como factor clave para el comportamiento Organizacional

Como señalábamos anteriormente, escogemos el modelo de Mayer et al (1995) como una parte significativa de nuestro modelo el cual trata de ser más integral incorporándole otros elementos que consideramos cada vez más determinantes. Estos elementos o factores forman parte del contexto en el que se desenvuelven las interrelaciones entre confiante y confiando. Queremos explicitarlos y analizar en la práctica su influencia sobre la confianza en el comportamiento organizacional. Utilizamos de base para esta integración en el modelo el utilizado por Whitener et al. (1998).

Diseñamos pues un modelo organizacional que da importancia al contexto y sus factores que influyen en la confianza (Barber, 1983).

Incorporando estos elementos el modelo quedaría tal como señala la figura 1. Resaltamos del modelo el factor Políticas de Recursos Humanos y la Cultura Organizacional.

Figura 1. Modelo de la confianza como factor clave del Comportamiento Organizacional



Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de promoción, formación, compensación, comunicación interna, reconocimiento, y su forma de implantarlas influyen en la percepción de confianza (Creed and Miles, 1996). La sensación de aplicar un trato justo en base a criterios claros y establecidos previamente, así como la utilización de evidencias para gestionar los mismos, coadyuva a una mayor percepción de confianza organizacional (Folger et al 1992).

Cultura Organizacional

La cultura de una organización facilita la forma de moverse a través de ella. Señala sus diferenciales respecto a otras organizaciones así como su propia identidad a la vez que es un constructo cohesionador para los participantes en la organización. Es un conjunto de asunciones básicas compartidas y que un grupo de personas mantiene (Schein, 1996). El alineamiento de los miembros de la organización con la cultura reforzará la percepción de confianza. Cuando las bases culturales impulsan a un determinado comportamiento, el nivel de confianza aumenta

El Modelo para la Dirección por Confianza

El liderazgo es visto como una de las piedras angulares para provocar los cambios positivos, dentro de la Organización, a los que aspiramos. Los líderes y el estilo de liderazgo es un elemento central y dinamizador de las relaciones colectivas en la organización. Es el personaje privilegiado como generador y difusor de normas y roles comportamentales. Jim Collins (2001), en su libro "From Good to Great" ("De lo bueno a lo mejor"), responde a la pregunta de su investigación sobre qué organizaciones son excelentes y cuáles no, confirma que los líderes son la clave, que ellos son los que hacen que las organizaciones sean excelentes. La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la estrategia misma. Lo buenos líderes son, no los más inteligentes, ni los que tienen más conocimientos, sino los que tienen más desarrolladas sus competencias.

D. Goleman, Y. Boyatzis y A. McKee, (2002) autores del libro "El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional", defienden que el éxito de los líderes no depende tanto de qué hacen como del modo en que lo hacen. Siguiendo la teoría de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman, 1996), llegan a la conclusión de que para tener éxito los líderes deben encauzar adecuadamente las emociones, en una dirección positiva, movilizando lo mejor de las personas y provocando un efecto al que, los autores mencionados, denominan resonancia, (que viene de "resonar": el refuerzo del sonido mediante el reflejo, o, más concretamente, mediante un vibración sincrónica) que es un efecto que se produce cuando dos personas sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sintonía. ¿Pero cómo se consigue esa resonancia tan benéfica en los grupos y en el funcionamiento de las organizaciones? La clave del liderazgo se asienta en las competencias de inteligencia emocional que tengan los líderes. Estas competencias emocionales se gestiona en dos sentidos complementarios: en la forma en que gestionan la relación consigo mismos y la relación con los demás. La práctica de esta inteligencia emocional provoca efectos beneficiosos para el equipo y para el proyecto.

Uno de los aspectos más innovadores y finalmente aceptados por la comunicad científica es que la Inteligencia emocional se aprende, no es un valor innato. Por tanto, el famoso carisma, que según algunos, se recibía por genes de forma hereditaria o milagrosa, en los tiempos actuales, para las organizaciones modernas, se puede aprender. En la persistente disputa entre nace o se hace, la perspectiva del hacerse ha desplegado sus lógicos argumentos ya que el liderazgo depende del contexto social y la madurez psíquica de las personas esté dispuestos a aceptar. El contexto social es el que forman las personas que viven en sociedad, el nivel de libertad alcanzado y el nivel de relaciones que entre distintas sociedades se establecen.

Este enfoque de liderazgo es el que proponemos para esta investigación, en la línea del desarrollo de determinadas emociones y de construcción del liderazgo a través de competencias.

Nuestra hipótesis es crear un patrón de comportamientos de confianza y que sea el líder el que los ponga en marcha, en práctica, en acción. Ese patrón, como si de un molde para llenar se

tratara, se estructura a través del modelo de competencias. Pero a ese patrón, a esa regla, a ese perfil de competencias, se le nutre de la emoción y de la vida, para que aporte convicción, persuasión y sentido. Esas competencias sintientes lo aporta el liderazgo ejemplar, como un nuevo sentido del carisma: "Carisma es la palabra que designa la fuente de la influencia que la persona ejemplar ejerce en el círculo de su experiencia social" (Gomá, 2009). Las "buenas costumbres o comportamientos ejemplares" son imitaciones colectivas de la ejemplaridad primaria e individual que propicia el líder, ese es su valor y sentido, el de promotor de comportamientos. En el actual desierto de "buenas costumbres", públicas y organizacionales, la virtud ejemplar del líder conjuga la fuerza y centra la energía para iniciar el camino, alejado ya de imponer por la fuerza, de la ejemplaridad persuasiva, contagiosa, innovadora y finalmente carismática, característica que solo de la forma de actuar puede devengarse. Este modelo de liderazgo es el que crea las condiciones para que en un contexto de confianza, de forma fluida, los objetivos se cumplan.

Los estilos de liderazgo deudores de pensamientos pre democráticos todavía perviven, como viejas reliquias, en algunas organizaciones empresariales, especialmente en aquellas, en las que "la mano de obra", no el talento, son los aspectos diferenciales de su plantilla. Las ideas de que los líderes nacen con unos rasgos de personalidad diseñados naturalmente a tal fin y que poseen una predisposición genética hacia "el carisma", son deudoras de regímenes aristocráticos o dictatoriales, alejados de las concepciones más igualitarias y de elecciones en libertad. Estas concepciones y estas prácticas del liderazgo han sido incompatibles con el desarrollo de las relaciones de confianza. A veces, incluso, en algunas organizaciones donde se ha ido imponiendo estilos más democráticos, cooperativos, influyentes, convincentes, el sustrato emocional de miedo, control y desconfianza persisten, como las oscuras sombras de la noche se resisten al amanecer, dificultando el crecimiento de un sustrato emocional más optimista, confiado y positivo.

Los líderes que el entorno actual demanda, responden mejor al prototipo de ejemplar que al de héroe excepcional. A veces se prefiere a un héroe ya que su heroicidad, por excepcional, no interpela a nadie para que se convierta en héroe; se le ofrece los aplausos y los beneplácitos y si es necesario la sumisión, pero ahí termina el compromiso con el héroe. Sin embargo una persona ejemplar interpela y convida a los demás para que también ellos se hagan ejemplares. Ante lo ejemplar, solo queda explicarse o tratar de ser ejemplar. Kouzes y Posner (2003) en el libro *Five Practices of Exemplary Leadership* ("Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar"), descubrieron que las personas corrientes que lideran a los demás siguen todas unos caminos similares, y que estos caminos tiene más que ver con la práctica, con lo que hacen y la forma de hacer, que con la personalidad. La definición de liderazgo más acorde con nuestro modelo, líderes que se hacen, líderes que son carismáticos porque son ejemplares no porque nacen, líderes temporales y finitos, es la que transcribimos porque incluye la idea de proceso, de influencia, de grupo de personas y objetivo es la siguiente: «El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen, por sus comportamientos ejemplares, en un grupo para conseguir un objetivo comunes».

La idea de un liderazgo como proceso dinámico, la idea de proceso propia de Peter Northouse, (2003), que crea las condiciones de confianza suficientes como para que los miembros del equipo, desde la influencia ejemplar recibida, asuman las parciales responsabilidades para la consecución de objetivos de grupo, de la organización o de ambos. En definitiva, para nosotros se podría considerar el liderazgo como la creación de espacios de confianza que permitan el incremento de la autoconfianza de cada colaborador y que encuentra en la ejemplaridad uno de los sentidos de su trabajo (auto motivación). Los estudios que aportan resultados que van en nuestra dirección son los de Trinko (2004), en el estudio que realizó a 1.000 directivos de una gran agencia gubernamental, y Shameem Siddiqi (2003) hizo una investigación de líderes de primera y segunda línea en ONG del Reino Unido y Bangladesh.

Las competencias como Modelo

Hemos elegido el Modelo de Competencias porque es el que nos proporciona los concepto y herramientas que mejor se adapta a nuestra intención de "operativizar" la confianza, hacerla entendible y gestionable en un contexto organizacional. Apostar por este modelo supone aceptar de entrada la hipótesis de la relación causal entre la gestión de la confianza a través del Modelo de Competencia y los resultados de eficiencia y eficacia en la organización. No es el momento de hacer una revisión de autores ni de corrientes, señalando las diferencias entre ellos, sobre el concepto y su operatividad, pero sí vamos a marcar las diferencias que de forma novedosa aportamos a su definición y gestión.

El deseado vínculo (el embrague entre el motor y la dirección) entre las personas y los resultados de la organización han sido Modelizados desde dos enfoques muy distintos. El más tradicional y conservador es la visión hard, visión tradicional, centrada en aspectos administrativos y reactivos, propios de un enfoque de mantenimiento en la Gestión de los RR HH (Hendry, C. y Pettigrew, A. 1988 y 1990); y el segundo, la visión soft, visión centrada en el desarrollo de las personas con un enfoque proactivo, típica de las denominadas Gestión de Personas, (Legge, 1995:, Truss et al., 1997, De Haro, 2004). El primero de los enfoques produce un sustrato cultural cuyos exponentes más identificativos son el miedo y el control. El segundo enfoque ha tenido su especial desarrollo a través de los modelos llamados de la excelencia, cuya hipótesis básica es que ese vínculo entre las personas y los resultados deseados se consiguen centrándose en las personas, cultivando y desarrollando aquellos aspectos de estas que más pueden favorecer esos resultados. (Pfeffer 1990).

El modelo de competencias se ha impuesto con sobrada soltura y, a veces, no menor atrevimiento (por el exceso de interpretaciones del modelo y de diferentes definiciones), como protagonista de aquellas soluciones del enfoque soft, que identifican en las personas aquellos elementos que más enganchan y embragan con los objetivos previstos. El modelo de competencias ha desbordado los límites de las fronteras organizacionales y ha impactado de lleno en otros ámbitos, en otros campos, como el universitario, el de la familia, el de la sociedad y el de las calidad (Gonzales y Wagenaar, 2003, y Abelló, Rascón, Luengo y Moya, 2008).

Tanta extensión del modelo de competencias no ha facilitado la mejor comprensión, ni ha afinado la definición, ni ha acordado las características básicas del concepto. Como ocurre con otros conceptos y prácticas de los RR HH, la devoción que provocan es concomitante a la falta de rigor conceptual y al atrevimiento y ligereza en su aplicación. La necesidad que tienen las organizaciones de contar con soluciones para la gestión de las personas y la urgencia de "los especialistas" de no desaprovechar la oportunidad de hacer negocios crean las condiciones para tan incomodo maridaje.

Existen dos grandes corrientes a la hora de definir y entender las competencias y las dos corrientes están de acuerdo en que las competencias es "algo (de las personas) que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo", así lo definió en 1973 McClellan. Nosotros apostamos por la corriente que define las Competencias como "conjunto de los comportamientos" a los que se les pone una etiqueta, que es el título de la competencia y el que hace referencia a ese intangible interior.

La confianza, desde el modelo de competencias, es para nosotros un constructo con el que identificamos a un conjunto de comportamientos, que después de nuestra investigación hemos "empaquetado" en competencias, y a los que consideramos responsables de un resultado excelente en el objetivo de "crear las condiciones adecuadas" para dirigir un equipo y que este se desarrolle. Construida (de hecho es un "constructo teórico" y como tal se pretende que facilite la comprensión de la realidad al mismo tiempo que la construye) de esta forma las competencias, terminamos considerando que los comportamientos altamente eficaces que la identifican, son indicadores de esa competencia, por ejemplo el grupo de comportamientos que hemos etiquetado como liderazgo se convierten en indicadores de esta "capacidad" para dirigir a otras personas. La definición por la que apostamos como referente de nuestra investigación es: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy Leboyer 1997).

Nosotros que nos encontramos más cercanos a la segunda corriente por razones que vamos a desarrollar cuando hablemos de los comportamientos, apostamos por una definición que es la siguiente: "Conjunto de comportamientos ejemplares, (consecuencia de la responsabilidad y capacidades personales), que infunden mejora en su círculo de influencia y facilitan el alcance resultados positivos". Autores clásicos (Boyatzis, 1982, o Spencer y Spencer, 1993) y otros más actuales (Jiménez, 1997; Cantera, 1999) establecen distinciones entre las características personales (motivos, rasgos, conocimientos, habilidades, aspectos de autoimagen y rol social) que causan el desempeño superior. Siempre nos ha parecido una obviedad hacer referencias a las aptitudes, atributos, disposiciones, o capacidades que es necesario movilizar para conseguir unos comportamientos exitosos. Es imposible identificar un "repertorio de comportamientos" sin atribuir que debajo está la parte gruesa y profunda de las personas, los intangibles, (la repetida metáforas del iceberg de la conducta). De la misma forma que nada de lo que ocurre dentro, es decir, las capacidades, habilidades y rasgos, puede ser vislumbrado sin su manifestación expresiva en la conducta. Todo comportamiento arrastra algo de motivación, de actitud, de conocimiento, de habilidades. La incógnita es cuánto de uno u otro y el problema es cómo se mide. De nada nos sirve construir constructo universales y comprensivos del "mundo mundial" y después no poder trabajar con él por no tener herramientas de medida. Por esta razón las definiciones que hacen referencia a los comportamientos descubren humildemente, para no caer en la tentación de la especulación filosófica, la limitación de todo constructo teórico: que hay que pensar también en cómo se mide, para después poder intervenir y modificar.

En nuestra definición incorporamos, mostrando un componente totalmente olvidado en las últimas décadas, dado que hablamos de ejemplares, el componente moral, de valor ético, de compromiso social, identificado en la frase "consecuencia de su responsabilidad". De esta forma nuestro diseño de las competencias quiere mantener en un equilibrio entre los objetivos del negocio y los objetivos sociales, entre el éxito y la ciudadanía, no arriesgando a hacer saltar el sistema económico y social por desequilibrios tan manifiestos. (Stéphane Hessel, 2011). No nos gusta, criticamos, desaconsejamos "comportamientos eficaces, comportamientos exitosos" porque mantienen en la sombra el contexto social, de compromiso con el bien común, que cualquier éxito económico debe arrastrar para hacerse sostenible.

El corazón del sistema: los comportamientos

El corazón recibe y bombea el regenerado fluido vital. El comportamiento es receptor y generador de los intangibles. Es por ello que la actuación (performance) o manifestación en comportamientos es requisito para que se pueda hablar de competencias. Su foco son los comportamientos. Lo que la "persona hace" importa más en este modelo que lo que la "persona es". En especial, en las relaciones con los demás o en las relaciones con la tarea: no es posible determinar la diferencia entre lo eficaz, lo eficiente, lo ejemplar de una persona si no es a través de los comportamientos. El comportamiento es el aval, la garantía tanto de lo conseguido como de los intangibles. Lo conseguido, los resultados son valiosos si los medios, es decir, los comportamientos para conseguirlos son legales, recomendables, deseosos o ejemplares, según los contextos. Los comportamientos de esta forma se convierten en el receptor del mundo interior, del oscuro, enigmático e inefable mundo de los intangibles. La intensidad de los intangibles, su dirección, su consistencia la podemos apreciar y evaluar por el movimiento y dirección, como si de una bandera se tratase, de los comportamientos. El viento de los intangibles, los sentimientos, los conocimientos, las aptitudes, la inteligencia y entre ellas, la más emblemática, el compromiso moral, sopla convirtiendo en una brújula, testigo de su dirección e intensidad, a los comportamientos: "Obras son amores y no buenas razones". "Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito" (Aristóteles). De los intangibles no tendríamos señales si no hubiera un receptor, como la radio que captan las ondas imperceptibles para los sentidos. Sabemos que hay motivación porque hay unos comportamientos que dan cuenta de tal o cual motivación, sabemos que hay inteligencia porque hay unos comportamientos que son respuestas a problemas planteados, sabemos que hay conocimientos porque se aportan soluciones. Los comportamientos, en el modelo de competencia, son las señales de la existencia de los intangibles. La confianza, nuestro intangible investigado, también la haremos visible, tangible, con los comportamientos que serán los indicadores de su existencia y que al mismo tiempo la identifican.

Pero el comportamiento no solo es receptor sino que es generador. La experiencia, "madre de la ciencia", es el conjunto de actividades y comportamientos plurales y fragmentados, que constituyen nuestra vida. La ciencia (conocimientos, criterios, inteligencias, saber vivir) es producida, produce, regenerada, expandida, incrementada, modificada y desarrollada por los comportamientos. Toda la teoría de Sigmund Freud (el complejo de Edipo y el malestar de la cultura) y de Jean Piaget (descubrimientos de las leyes de la lógica), son testigo privilegiados de esta ley del Determinismo Recíproco: el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona se interrelacionan causalmente mutuamente (Bandura) "La capacidad de aprender a partir de la experiencia es sin duda el aspecto más notable del comportamiento humano. En muchos aspectos somos la personificación de los que hemos aprendido" (Eric Kandel 2007). Actuando generamos intangibles, llevando a cabo comportamientos ejemplares de confianza generaremos confianza, para que tome cuerpo allí donde aún está ausente. Aristóteles, en "Ética a Nicómacos"; decía que la virtud se adquiere por la repetición de los buenos actos, que practicando la justicia nos hacemos justos, y practicando la prudencia nos hacemos prudentes o futbolista jugando al fútbol. El hábito (ethos) y la ética (ethikos) tienen la misma raíz lingüística y psicológica. Comportamientos ejemplares para desarrollar la Responsabilidad Social.

No todos los comportamientos son dignos, ejemplares, con valores diferenciales para ser considerados indicador de la competencia. Solo aquellos que aportan valor añadido, en la situación concreta, al propósito o al proyecto en sus estrategias y valores deben ser los elegidos. Los comportamientos ejemplares que se incorporan a una competencia bien podrían recordar a esos viejos tapices en que se mezclan hilos de oro sin solución de continuidad con los más comunes. Identificar esos comportamientos valiosos, convocarlos, hilvanar esos hilos de oro es la misión de la Gestión por Competencias.

¿Por qué ejemplar y no eficaz o exitoso?

"Desde que el ser humano vive en sociedad ha procurado siempre cultivar los comportamientos estimados como buenos tanto para la comunidad como para el individuo, de acuerdo con criterios que tienen que ver con su beneficio. Unas veces esos comportamientos eran obligados, remitiendo siempre esa exigencia a un principio superior en cuyo nombre solía exigirse, sea la Divinidad, el Estado, la Nación o la Revolución; otras veces eran las convicciones morales las que fomentaban este tipo de actuaciones beneficiosas" (J.L. Goytisolo).

Las estructuras jerarquizadas de las organizaciones empresariales y también las no empresariales, como son las instituciones y organizaciones no lucrativas, educadas y empeñadas hasta hoy, en el cultivo de las personalidades excepcionales, diferentes y excéntricas (alimentando el narcisismo de los que desempeñaban tales puestos de responsabilidad, llegando estas a creerse excepcionales y, lamentablemente, no excelentes), están dejando paso a otros tipos de estructuras más acordes con sociedades democráticas, en las que conviven, unos y otros, como ciudadanos de a pie. Estructuras matriciales, descentralizadas o confederadas ya no esperan del jefe, de la autoridad, del "superior", el ejemplo excepcional, siempre distinto y distante, sino que, en ese contexto, se asume como presupuesto que todos somos ejemplos para todos, que vivimos en una red de influencias a la que es imposible escapar. Querámoslo o no, estamos inmersos en una red de influencias mutuas. No hay zonas oscuras o neutras. Siempre influimos para bien o para mal estas dos palabras se han convertido en la primera regla de la comunicación (Watzlawick, Bavelas y Jackson 1997). Estamos en una red de conexión mutua, una especie de "connecting" total, previo y primitivo, al que ahora proponen las redes sociales. La construcción social de la realidad en la primera socialización, la infantil, construye su mundo emocional y cognitivo por la influencia ejemplar de los padres y en la segunda socialización y tercera socialización (la de la empresa) se abre a la red de influencias mutuas siendo ejemplos para los demás y los demás ejemplos para nosotros. De esta forma, según los autores Berger y Luckmann (1968), se construye realidad social.

Cuando se construye un diccionario de competencias o un perfil concreto para un puesto de trabajo lo que se está proponiendo es la regla de lo que se propone como ejemplo. En el contexto organizacional es en el ejemplo personal y no en el discurso donde la regla se propone a la razón o al corazón. Porque "el ejemplo" es estructuralmente transitivo porque su esencia es señalar una regla ejemplar, en nuestro caso las competencias que le trasciende ya que se

propone como referente. El ejemplo anuncia una necesidad moral, algo que debería ser, algo que las personas que asumen la responsabilidad deben aceptar con beneplácito. Porque ejemplo hace referencia a la transitividad, no solo hace referencia a lo ejemplar en la ejecución de la tarea, sino que también hace referencia a la publicidad de esa ejemplaridad al círculo de influencias en el que se construye las buenas costumbres.

Las competencias hasta ahora siempre han hecho referencia a un comportamiento que provocaba un desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993).

Adjetivando de ejemplar el comportamiento, no solo queremos recoger el concepto de excelencia en relación con algo, con una tarea, con un objetivo, con unos niveles comparativos, es decir, no solo se compara con el nivel o la norma sino que la comparación es con uno mismo, el tratar de sacar día a día lo mejor de las propias capacidades, lo cual requiere esfuerzo. En este sentido ejemplar, es auto ejemplar, lo mejor que uno puede dar. El otro aspecto que atesora el ejemplar es que al llevar a cabo el comportamiento ejemplar, no solo es en provecho propio, sino también de aquellos con los que se hace la vida, hace referencia a una responsabilidad interior del individuo de socializar su actividad, y socializarse con el ejemplo de los otros, de sentirse participe de la construcción de unas buenas costumbres, de unos hábitos, a través de unos comportamientos que él propone o que él replica cuando son los otros los que proponen el ejemplo, que se localiza más acá de las leyes y más allá de la conciencia individual.

Cuando proponemos las competencias como un conjunto de comportamientos ejemplares estamos, por una parte simplificando la operación, que cada uno tendría que hacer, de crear comportamientos ejemplares, dada la rapidez de los cambios sociales y la necesidad constante de que surjan esos comportamientos, y una vez identificados lo proponemos a su réplica, a su ejemplo.

Podemos elegir dónde reside lo humano, si en lo que nos iguala o en lo que nos diferencia. Durante siglos hemos hecho de la diferencia social, racial, cultural, sexual, el criterio de determinación de lo humano: eres especial, eres único, eres excepcional. La dignidad democrática, en cambio, remite a la esfera privada y al mundo subjetivo todos esos rasgos individualizadores, convirtiéndolos (a estos efectos) en accidentales, y establece como principio único la igual identidad de todo hombre, lo que importa es lo que haces, y lo que da valor es cómo lo haces, lo ejemplar de tu actuación. En las organizaciones instaladas en sociedades democráticas la pretensión de ser únicos, excepcional o genial no deja de ser una añoranza por las viejas costumbres aristocráticas. Lo que corresponde a estos tiempos es la misión de ser excelente (en cuanto se mide consigo mismos) y extraordinario (en cuanto que supera la normal mediocridad). "¿Alguien tiene mérito por su raza, por su lugar de nacimiento, por el color de su piel? ¿Alguien eligió ser hombre o mujer? ¿Alguien eligió existir? Nuestro mérito empieza con la acción. Depende de nuestro comportamiento" (Mayor Zaragoza).

Nosotros proponemos la excelencia de lo extra-ordinario y no la sorpresa de lo excepcional, y para llegar a esas cotas de lo extraordinario hemos elegido las competencias que son un sistema, un modelo que nos permite identificar fomentar los comportamientos ejemplares.

La Confianza como una Metacompetencia

Los diccionarios de Competencias empresariales bien contruidos, no solo responden al cómo de los distintos puestos de trabajo aportando un perfil de competencias para ese puesto. En el Mapa del puesto de trabajo las competencias vienen condicionadas por un lado por las funciones y por otro por los objetivos del puesto. Pero antes que dar una respuesta práctica a los perfiles del puesto debe hacer posible, y esa es su labor más estratégica, desplegar los valores de la organización, aquellos en los que la organización se va a sostener para tener éxito. Los valores organizacionales, expresión de la misión y visión de la organización. Cuando agrupamos varias competencias que responden a los objetivos estratégicos de la organización o proyecto, y esta agrupación no responde al perfil de un determinado puesto o función sino que responde a

principios y valores, a través de los cuales la organización quiere realizar su estrategia, a esto le llamamos meta-competencia.

La organización hay que imaginarla como una pirámide invertida en cuyo vértice se depositan los valores. En la zona intermedia están las competencias y en tercer nivel, el más alto y el más extenso, los comportamientos. Estos desglosan esas competencias y han sido identificados, entre los cientos de comportamientos que se ponen en acción en un puesto, como comportamientos altamente eficaces, exitosos o ejemplares, precisamente porque están en relación con esos valores, están conectados, embragados, con ellos o son expresión última de su puesta en práctica, de su puesta en acción: tronco, ramas y hojas, todos en conexión dándose sentido mutuamente. Si el valor de la organización es transparencia, en la competencia comunicación, el comportamiento exitoso no es solo "escuchar al cliente y hacerse cargo de sus necesidades", sino el de "transmitir los riesgos de corto y medio plazo que puede tener la compra de un determinado producto o servicio".

Las competencias interpretan los valores y los convierten en actuaciones ejemplares y aplicación particular de los principios. Porque unos mismos valores pueden ser aplicados e interpretados de muchas maneras, incluso opuestas. Si se quiere que los valores no queden reducidos a principios abstractos, a eslóganes que se pueden memorizar y repetir, si se quiere que se conviertan en principios de actuación en la vida cotidiana entonces hay que favorecer la interpretación (Terricabras, 1999). No conseguimos transmitir un valor como no sea por la vía del ejemplo y de la actuación. A la acción, a la actuación, le damos un sentido, una interpretación, una justificación. De esta forma los actos tienen sentido porque van acompañados con mensajes, con palabras, en nuestro caso con la Competencia, en nuestro ejemplo Comunicación y el Valor referente, en nuestro ejemplo Transparencia. El término de valor está relacionado con la propia existencia de las personas y de las organizaciones, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Depende sin embargo de la interiorización a lo largo del proceso de socialización (la primaria o familiar, secundaria o educativa y organizacional) que finalmente el valor se instale como criterio de la actuación vital.

La confianza es un valor para nosotros, no es un sentimiento, no es una actitud, no es capacidad, es un valor porque se despliega en comportamientos. Pero dado que es un valor que incluye distintas competencias, en concreto siete más una, y esa +1 es la autoconfianza ese valor lo podemos denominar desde el Modelo de Competencias una Metacompetencia. De la misma forma que el conocimiento que se tiene de los conocimientos de los que uno dispone para resolver una situación, de sus debilidades y fortalezas, cuando se sabe qué hacer para usar esas habilidades y conocimientos, a eso se le llama metaconocimiento. Bajo condiciones similares, quienes saben más acerca de ellos mismos y quienes logran dar uso práctico a esos conocimientos es más probable que tengan un mejor desempeño que otros al enfrentarse a situaciones o problemas diversos y difíciles. La Metacompetencia funciona en el mismo esquema.

La Dirección por la Confianza (DpC), nuestro trabajo de investigación, es un perfil y una meta-competencia que facilitará, rompiendo el sustrato del miedo y la censura, un territorio de comprensión, claridad, coraje, capacidad profesional. Nuestro trabajo se ubica en el nivel del perfil porque será propio de las funciones directivas y se construye como meta-competencia porque formará parte de un conjunto de competencias dirigidas a la transformación interior de las organizaciones y al sustrato emocional que las consolida.

6 . TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍAS APLICADAS

El trabajo que presentamos tiene dos procesos de investigación:

a) Uno en la que se investiga la influencia de la confianza en la cultura organizacional: "La confianza como factor clave en el comportamiento Organizacional".

b) El segundo y objetivo central de esta presentación, es la construcción de la Metacompetencia de Confianza, que se "operativiza" a través de las competencias y estas están definidas como comportamientos ejemplares: "La dirección por Confianza".

Primer Proceso de Investigación

Análisis Cualitativo

Se realizaron dos experiencias de "focus group" utilizando una variación de las técnicas de análisis de contenido. Una con 10 personas y otra con 9. Eran todos profesionales de diferentes sectores que tenían al menos 10 años de experiencia laboral.

Se les pidió en una duración entre 2 y 3 horas que cada uno de ellos relatase una historia profesional vivida por él o ella en la que habían sentido (como confiante) que la organización personalizada en la alta dirección o en su defecto en su jefe inmediato confiaba en él (confiando).

En nuestras "history-telling" al encomendar el relato de historias que hubiesen acontecido en ambientes de confianza, les propusimos una posible definición de esta: "La actitud de una persona u organización que acepta su vulnerabilidad y corre riesgos a partir de sus expectativas positivas sobre las intenciones o el comportamiento de otro u otros".

Además, aunque habíamos hecho el encargo previamente mandándoles esa definición y tres características de la confianza:

- La confianza tiene sentido si hay incertidumbre.
 - La confianza es una expectativa. No puede existir si no hay posibilidad de error.
 - El grado de confianza está directamente relacionado a la magnitud de la expectativa.
- Se les dio 10 minutos para terminar de preparar su presentación en el lugar de la reunión.

Como objetivos de la sesión se plantearon dos principalmente:

- Aprendizaje desde los demás.
- Investigar sobre el fenómeno confianza en la organización a través de realidades concretas. Las sesiones se grabaron para su posterior análisis. Cada participante podía contar 1 o 2 historias durante un tiempo máximo de 10 minutos. Se les pedía a continuación que el resto del grupo identificase cuáles habían sido los componentes de la confianza del confiando que más habían influido en la sensación de confianza del confiante.

El observador del grupo tras el análisis conversacional extrajo de los diferentes discursos cuáles eran los factores que se percibían como referentes de un comportamiento organizacional de confianza.

Posteriormente, en el análisis de contenidos, se categorizaron los discursos obteniéndose el siguiente listado en el que se coloca en primer lugar la categoría más nombrada:

Estos resultados nos dieron los primeros datos para construir el Modelo que actualmente proponemos como "DpC = A +7 C's" que desarrollaremos más adelante.

1. Competencia profesional	122 veces
2. Integridad	110 veces
3. Dar Participación en Decisiones	95 veces
4. Seguridad en Sus Propias Actuaciones	93 veces
5. Dar un Trato Justo	90 veces
6. Apertura, Transparencia	84 veces
7. Dar Autonomía	74 veces
8. Consistencias a lo Largo del Tiempo	62 veces
9. Lealtad (Dar la Cara por Alguien)	58 veces

Segundo proceso de Investigación

El propósito de esta segunda investigación es confirmar que el Modelo de "DpC 7+1" apuntado en la primera investigación era operativo. Para eso requeríamos que definiéramos las competencias e identificáramos aquellos comportamientos ejemplares, con el fin de poder replicarlos dentro de las organizaciones y fomentar unas relaciones de confianza. Se buscaba que los comportamientos que incorporaran las competencias tuvieran las características:

- Observable, dado que lo que no se puede observar no se puede medir ni modificar.
- Medibles, que a través de la observación o de pruebas situacionales construidas para tal fin pudiéramos evaluarlos.
- Ejemplares, el término ejemplar designa un caso que ha sucedido y se propone para la imitación, es decir, que se pudieran replicar, aprender e incorporar.

Las competencias identificadas en el modelo "DpC. 7C +A", consecuencia de los trabajos de investigación anteriores eran:

- | | |
|-------------------------|----------------|
| - Capacidad Profesional | - Conciencia |
| - Claridad | - Cumplimiento |
| - Coherencia | - Consistencia |
| - Coraje | |

+ A: La autoconfianza.

Una vez elegido el modelo e identificadas las competencias como base con la cual se iba a trabajar, la investigación se dividió en dos fases:

B.1.- La primera fase tenía el objetivo de extraer comportamientos ejemplares de personas que inspiraban confianza, que transmitían el carisma de la confianza desde los ejemplos personales. Las técnicas de investigación aplicada fue la BEI (Entrevistas de Incidentes Críticos), por escrito, pero ligeramente modificada. Los investigadores fueron grupos de alumnos, de distintas escuelas de negocio, con experiencia y con interés por la investigación, de 5 o 6 personas. A

cada grupo se le proponían que investigaran a través de la encuesta, previamente diseñada por los responsables de la Investigación, qué tipo de comportamientos consideraban representativos de una y solo una, de las competencias previamente diseñadas en el modelo. En este primer momento se intentaban extraer comportamientos de las competencias, una a una, para que la posible transitividad no contaminara a otras competencias. Esta investigación tenía dos requisitos:

1.- Definir el criterio. Para que el criterio estuviera suficientemente definido, es decir, el desempeño excelente en relación con la confianza, (crear las condiciones para que cada uno de lo mejor de sí), para que aquel funcionara como variable dependiente y la confianza como variable independiente. La muestra directivos, de sus respectivas empresas, que estudiaban debían de ser divididas en dos grupo: entre aquellos directivos, uno, dos o tres que inspiraban confianza y el otro grupo entre directivos que no la inspiraban.

2.- Que los comportamientos que proponían fueran observables, visibles y representativos de las competencias previamente definidas.

Competencia	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	+1:A
Equipos de investigación	5	5	6	4	5	5	5	5
Directivos entrevistados	12	15	14	12	15	10	10	15
Comportamientos identificados	58	46	56	40	48	52	53	34
Comportamientos propuestos	12	12	12	12	12	12	12	12

Estos comportamientos se “limpiarón” siguiendo el criterio de estructura sintáctica y no más de un verbo subordinado. Aquellos comportamientos que hacían referencia a la misma acción escogíamos la expresión más clara y más entendible.

De esta primera fase se construyeron competencias con 12 comportamientos cada una ellas.

B.2-La segunda fase, que tenía el objetivo de contrastar y confirmar los comportamientos que iban a formar parte de las competencias, tenía a su vez dos grupos de estudio:

B.2.1. El primero consistía en presentarles el Modelo “DpC 7+1” hasta esos momentos diseñados con 12 comportamientos limpios a una muestra de 70 alumnos, a los que previamente se les explicaba el Modelo. Los sujetos de la muestra, a través de unas preguntas discriminatorias, los identificábamos como persona que trabajaban desde la confianza y a otras como personas que no trabajan desde la confianza. Se les presentaba las competencias con su definición, hasta ese momento, y se les proponía como ejemplo dos comportamientos. Las instrucciones eran que completaran hasta 10, es decir, 8 comportamientos más, definidos de la forma que le proponíamos y pensando en una persona, que desde su punto de vista, tenía esa competencia. Volvíamos insistir en las instrucciones más que los comportamientos deberían de ser observables, definir de manera más particular comportamientos ejemplares concretos. El objetivo de este análisis era el poder obtener el mayor número de comportamientos para cada una de las competencias del “DpC 7+1” y así poder contrastarlos con los 12 comportamientos de la primera fase de esta investigación.

Competencia	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	+1:A
Comportamientos propuestos	12	12	12	12	12	12	12	12
Comportamientos novedosos	3	2	3	2	5	4	3	1
Nuevos renovados	12	12	12	12	12	12	12	12

B.2.2. El segundo consistía en trabajar con un grupo 40 personas y con el objeto de limpiar definitivamente las competencias. Cada competencia tenía 12 comportamientos y les pedíamos, que de la lista de comportamientos, deberían quitar aquellos que consideraban no representativos de la competencia e incorporar otros, máximo dos, que ellos considerasen ejemplares para esa competencia.

De los comportamientos que se obtuvieron, el proceso que se siguió fue poner todos los comportamientos de una misma competencia juntos, para después agrupar aquellos que tuvieran un sentido semejante y elegir los términos más acertados para su expresión. Después de un arduo trabajo con los comportamientos, para ir estructurándolos y definiéndolos, se obtuvieron 6 comportamientos ejemplares para cada una de las competencias. Como consecuencia de esta fase pudimos construir el primer diseño de la Metacompetencia para "la Dirección por Confianza". Este diseño lo reproducimos con una de las propuestas para su presentación como documento de Evaluación. Proponemos una escala de Likert de 1 a 6 y además proponemos para una comparación inmediata la columna de Nivel de la Organización (N.Org) para que los valores tengan un referente Organizacional.

Autoconfianza							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Investiga caminos que los demás rechazan. Arriesga							
2. Es seguro de sí mismo y enfrenta las circunstancias adversas							
3. Es agradecido y busca ser generoso con su equipo.							
4. Cuestiona el "status quo", aunque tenga que hacer un esfuerzo en cambiar.							
5. Siempre confía, después analiza							
6. Pide "feedback" y lo aprovecha para mejorar							
Capacidad Profesional							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Prioriza tareas para optimizar el rendimiento							
2. En un grupo de trabajo, resuelve las dudas de su equipo claramente y se asegura que todos lo entienden.							
3. Se hace responsable de sus acciones dentro de su ámbito de actuación.							
4. Es exigente consigo mismo y autocrítico en el desempeño y consecución de sus funciones.							
5. Sabe diferenciar claramente a las personas en función de su talento y rendimiento, rechazando el concepto de que sean un recurso más.							
6. Actúa de tal manera que sea un ejemplo para el resto del equipo, haciendo suyas las normas de la organización y teniendo un comportamiento intachable.							
Conciencia							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Autoevalúa los puntos fuertes y los puntos débiles para tomar conciencia de sus propias capacidades.							
2. Pide <i>Feedback</i> a su equipo sobre su comportamiento							
3. Da tranquilidad y tiempo a los miembros nuevos de su equipo para que asimilen las nuevas tareas.							
4. Conoce verdaderamente el tiempo y el esfuerzo que suponen las tareas que se piden.							
5. Es consciente de sus actos y sabe de las consecuencias que conlleva cada una de las decisiones que toma, tanto para él como para las personas que trabajan a su alrededor.							
6. Reparte tareas y objetivos acordes a las capacidades y roles de cada miembro de su equipo, con el fin de motivar el crecimiento de las personas							

Cumplimiento							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Presenta un trabajo en los plazos acordados y con los recursos presupuestados.							
2. Da visibilidad con antelación en caso de que un plazo no pueda ser cumplido y explica por qué.							
3. Negocia con la dirección de la empresa para que cumpla con las compensaciones económicas acordadas.							
4. Jerarquiza sus compromisos para distribuir los recursos y tiempos en relación con las metas.							
5. Pone en marcha documentos diseñados especialmente para el cumplimiento de los prometidos.							
6. Los compromisos establecidos son realizados con los recursos y tiempos del equipo, no asumiendo más de lo que puede ejecutar.							
Coherencia							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Lo que hace se corresponde con lo que dice y cuando dice algo (su equipo no tiene dudas que) será el primero en hacerlo.							
2. Busca que decisiones estén acorde con los objetivos de la empresa, con la estrategia de la Organización.							
3. Respeta y cumple lo acordado con su equipo asumiendo las decisiones colectivas como si fueran propias.							
4. Transmite que lo que hacemos es el único aval de aquello que proponemos.							
5. Siempre incluye un desglose de lo que hay que hacer para conseguir lo que se quiere							
6. Se responsabiliza frente a su superior por las consecuencias de las decisiones tomadas.							

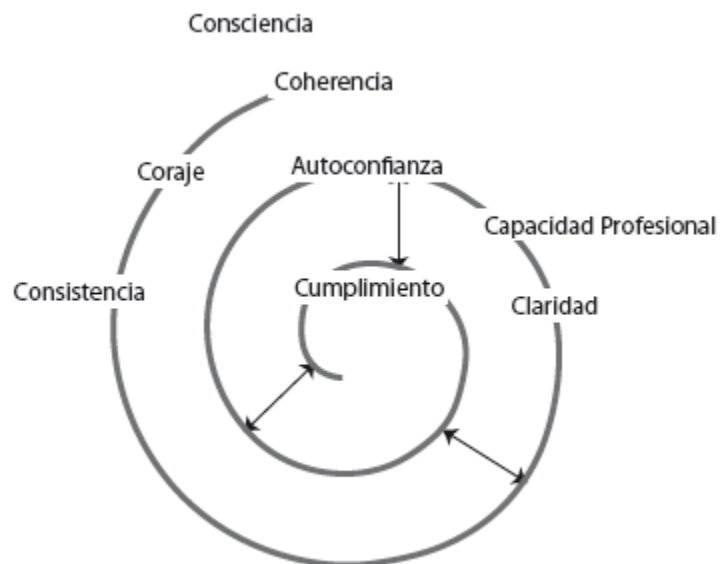
Coraje							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Afronta las situaciones complicadas mostrándose firme en defensa de su equipo.							
2. Pide perdón o asume los errores cuando se producen aunque él no sea el principal ni único responsable.							
3. Toma la responsabilidad de los riesgos cuando el equipo inicia la acción acordada.							
4. Entra en el conflicto con esfuerzos renovados asumiendo los desgastes en la resolución.							
5. Asume la incertidumbre de las situaciones y apuesta por soluciones complejas.							
6. Le inquieta mantenerse en situaciones de confort apostando por experiencias controladas que aporten nuevos interrogantes.							
Consistencia							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Contrasta las propuestas innovadoras con los valores que rigen su vida antes de ponerlas en marcha.							
2. Interroga las acciones emprendidas en proyectos con los principios que han regido su acción.							
3. Explicita, enumera y manifiesta los principios que soportan la actividad buscando el equilibrio con los objetivos.							
4. Es previsible el sentido de sus acciones para aquellos que le conocen desde hace tiempo.							
5. Hace referencia a los valores de la organización en la toma de decisiones que afectan a la organización cuando estas decisiones afectan a los intereses de las personas.							
6. Mantiene su forma de actuar que responde a los valores a pesar de la presión o el estrés.							
Claridad							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Explica al equipo el fin último y el porqué de las tareas que realiza para que entiendan la contribución global que tienen.							
2. Reconoce sus errores, no intentando ocultarlos o maquillarlos.							
3. Hace que todas las personas de la organización sean conscientes de lo que se espera de ellos.							
4. Explica los criterios de recompensa, reconocimiento e incentivos de manera objetiva e individual para cada miembro de la organización.							
5. Transmite sin rodeos cual es la situación, como se va a conseguir llegar al objetivo y que recompensa va a obtener el equipo.							
6. Es directo y claro, intentado evitar confusiones o malas interpretaciones.							

B.3. Finalmente y como corolario de la investigación se les pidió a dos grupos de directivos, uno de 23 personas y otro de 27 personas, que a partir de los seis comportamiento ejemplares definidos para cada competencia, que funcionaran como jueces y que eligieran de las 7 competencias (la +1ª no la propusimos a esta consideración), los comportamientos más representativos de cada una de ellas y que priorizaran de las 7 competencias cuál era más representativa de la confianza. Con el objetivo de considerar un núcleo duro de la

Metacompetencia Confianza y elegir, además, en cada compendia los comportamientos más representativos de ellas. Los resultados fueron los siguientes.

Cuadro Resumen			
Competencias Elegidas	Frecuencia	Comportamientos	Frecuencia
CAPACIDAD PROFESIONAL	21	1. Prioriza tareas para optimizar el rendimiento.	(10)
		2. En un grupo de trabajo, resuelve las dudas de su equipo claramente y se asegura que todos lo entienden.	(10)
COHERENCIA	21	1. Lo que hace se corresponde con lo que dice y cuando dice algo (su equipo no tiene dudas que) será el primero en hacerlo.	(14)
		3. Respeta y cumple lo acordado con su equipo asumiendo las decisiones colectivas como si fueran propias.	(14)
CLARIDAD	19	1. Explica al equipo el fin último y el porqué de las tareas que realiza para que entiendan la contribución global que tienen.	(15)
		2. Reconoce sus errores, no intentando ocultarlos o maquillarlos.	(10)
CUMPLIMIENTO	18	1. Presenta un trabajo en los plazos acordados y con los recursos presupuestados.	(9)
		2. Da visibilidad con antelación en caso de que un plazo no pueda ser cumplido y explica por qué.	(11)

Los resultados indican que la representación de la metacompetencia sería la siguiente:



7 . DEBATE Y CONCLUSIONES

Hemos incorporado aquí el vocablo debate porque en realidad es lo que tratamos de hacer a continuación: tratar de enriquecer el debate sobre la confianza en el seno de las organizaciones y el propósito de estos trabajos era por una parte tratar de avanzar en reflexiones que nos aproximasen a entender la interrelación entre confianza y comportamiento organizacional, y por otra, dada las conclusiones de la primera parte de la investigación, apostar por una forma de dirigir que rompiera la tendencia a crear miedo y exceso de control en las organizaciones.

Primera investigación

Los interrogantes de la primera investigación fueron: ¿la confianza influye en la organización? Y dado que la confianza puede aplicarse en tres niveles: a) sobre la organización; b) sobre los otros; c) sobre uno mismo y que la organización puede ser influida en aspectos distintos, ampliamos la pregunta inicial para determinar si la confianza (en uno, en dos o en los tres niveles) es un elemento relevante que se ha de tener en cuenta para explicar el paradigma "estructura, comportamiento y resultados" de una organización determinada.

¿La forma en que las personas son, o plantean sus relaciones, termina por configurar un cierto modelo de organización? ¿La organización se comporta e interactúa dependiendo de los valores y la confianza de sus miembros?; y por último, ¿los resultados pueden ser parcialmente atribuibles a la confianza? Se supone que como máximo será una variable más que influirá en los resultados por lo que replantearíamos la cuestión preguntándonos, ¿un grado de confianza diferente alteraría los resultados?

Aparte de estas reflexiones, las que podríamos denominar conclusiones provisionales a contrastar posteriormente en base a un estudio más profundo.

1. Del estudio cualitativo del primer proceso de Investigación señalamos dos aspectos. Por un lado, la aparición de factores que hemos tratado de analizar a nivel más teórico. Por otro, la aparición de factores de índole interpersonal y otros organizacionales (contexto) lo cual apoya el interés de utilizar modelos sociotécnicos que sin duda influyen en los niveles de confianza

Segunda Investigación

Con las conclusiones del primer trabajo de investigación iniciamos el segundo con la firme determinación de que ya sea por la Gestión de los RR HH o por los directivos de línea, los directivos son la clave y que sus estilos de liderazgo deberían ser determinantes y propiciadores del clima de confianza en las organizaciones.

Las preguntas que animaron nuestra investigación eran: ¿Se puede pensar en un perfil de directivos que propicie la Dirección por Confianza (DpC)? ¿Este perfil de directivo que propicia confianza es de los que nacen o se puede hacer en un proceso educativo cultural (paideia)? ¿Cuáles serían las características de personalidad que podrían adornar su estilo de Dirección? ¿Hay modelos que nos permita aterrizar un concepto tan etéreo y multifocal para poder gestionarlos con herramientas metodológicas profesionalizada? ¿Es el Modelo de Competencia el que nos permite operativizar el concepto de confianza y al mismo tiempo hacerlo manejable y gestionable? ¿Podemos construir un perfil de "DpC" según el Modelo de Confianza?

Las conclusiones de esta segunda investigación fueron:

1. Del estudio Cualitativo: Que la literatura apunta a la idea de que la confianza es una aspiración, que nunca podrá ser completa y que se enraíza en los aspectos más puramente

humanos como es el lenguaje. Que existe una amplia literatura organizacional que ha terminado identificando los distintos papeles que se juegan en la interrelación de la confianza. Que la confianza es un proceso en los que la confianza se juega en distinto grado. Que los estilos de Dirección propiciado por el Modelo de la inteligencia emocional busca este tipo de sustrato de optimismo y esperanza. Que las sociedades democráticas necesitan que se fomenten "las buenas costumbres" y entre ellas el efecto de la confianza de los líderes los convierte en la práctica en hombres carismáticos porque son ejemplares.

2. El estudio cuantitativo nos dejó estas conclusiones:

- Un Perfil de Competencias para la "DpC" basado en el Modelos de Competencias.
- Que cada competencia presenta como indicadores de las mismas seis comportamientos que consideramos ejemplares.
- Que esos comportamientos son ejemplares, y no solo exitosos, porque buscan unas relaciones de confianza como condición que acompañe a los buenos resultados.
- Que esos comportamientos son ejemplares porque las características internas que lo propician no es solo cualidad cognitiva, de motivación, o de conocimientos, sino de compromisos ético con el bien común, que también es un intangible.
- Que las competencias que conforman el perfil le podemos llamar Metacompetencia que tiene el mismo rango que en lo que la literatura clásica es un valor porque responde a todo aquello que queremos terminar apreciando y valorando.

8 . HIPÓTESIS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN FUTURAS

Nuestro propósito es avanzar en la validación de los resultados parciales obtenidos hasta ahora. Para ello buscaremos escalas existentes y comprobaremos el ajuste que podrían tener con los factores prefijados de antemano y así determinaríamos la variables que formarán parte de la encuesta a pasar a un colectivo lo más numeroso posible de profesionales. Previamente se realizaría una prueba test que nos permitiera comprobar la manejabilidad del cuestionario, su comprensión y amigabilidad.

Una vez conseguidos los resultados haríamos un análisis de regresión múltiple que nos permitiría descartar aquellos indicadores con menor saturación de la dimensión confianza, es decir, las que sean menos explicativas de la variable dependiente.

Además, para comprobar la fiabilidad de la escala le aplicaremos el coeficiente alfa de Cronbach. Su aplicación trata de descubrir el grado en que la medida de una variable está libre de error aleatorio y así pues nos lleva hacia resultados consistentes, es decir, que se pudiesen conseguir resultados idénticos al repetir la investigación.

Y si utilizamos alguna escala multidimensional, la aplicación del análisis factorial a la matriz de correlación puede ayudar a descubrir las distintas dimensiones o componentes de las variables

que explican el comportamiento de las mismas en función del grado o nivel de variación que tenga.

Como posibles hipótesis a contratar presentamos:

H1: La confianza en el comportamiento organizacional de la entidad se deteriora con el tiempo (se pierden las esperanzas de cambio).

H2: Cuanto más arriba se vaya en la organización menos confianza existe entre los miembros de ese nivel (la lucha por el poder se acrecienta).

H3: La valía de un directivo se mide principalmente por sus competencias profesionales y no por las personales.

H4: La Dirección por Confianza está relacionada positivamente con los resultados de la Organización en cualquier tipo de cultura.

H5: La Dirección por La confianza evaluada está relacionada positivamente con los indicadores de RR HH más típicos como absentismo y presencia productiva.

H6: La confianza está relacionada positivamente con el Compromiso como efecto deseable de la "DpC".

H7: La confianza está relacionada positivamente o negativamente con las Políticas de Recursos Humanos.

H8: La confianza que se crea por parte de un directivo se correlaciona directamente con las variables del modelo Gestión por Confianza.

9 . EPÍLOGO

Mirando al futuro con esperanza, como el viento que supera las murallas y aceptando que la incertidumbre es medio natural para el hombre, queremos cerrar nuestro trabajo con la frase de Beltran Russel en su autobiografía: "Puede que haya concebido equivocadamente la verdad teórica, pero no me equivoqué en pensar que existe tal verdad y que merece nuestra lealtad. Puede que haya creído que el camino hacia un mundo de hombres libres y felices era más corto de lo que se está revelando, pero no me equivoqué al pensar que ese mundo es posible, y que merece la pena vivir con miras a volverlo realidad". (Bertrand Russell).

BIBLIOGRAFÍA

ABELLO, L., LUENFO, F., MOYA, J., y RASCÓN, P. (2008) Diario de Familia: Proyecto Atlántida Las Competencias Básicas., Proyecto Atlántida y Ceapa, Madrid, España.

ANISI, D. (1992). Jerarquía, Mercado, Valores. Alianza, Madrid.

ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary Model of Collaborative ventures. Organizational Science, vol. 9.

ARROW, K. (1974). The Limits of Organization. New York: Norton. 173 pp.

BAILLIE, J. (1995). Trust: A new concept in the management of people? People Management, London; May 31, Vol. 1.

- BARBER, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers Univ. Press. 310 pp.
- BARTOLOME, F (Nobody Trusts the Boss Completely- Now What? HBR March- April 1989
- BELL, M.; PAVITT, K. (1983). Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts between Developed and Developing Countries. *Industrial and Corporate Change*, 2 (2), 157–211.
- BERGER, P. y LUCKMANN, TH. (1968) *La Construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Madrid.
- BERSCHIED, E., y WALSTER, E. H. (1978). *Interpersonal attraction* (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- BIERMAN, H.; JR., BONINI, C.P., y HAUSMAN, W. H. (1969). *Quantitative analysis for business decisions* (3rd. ed.). Homewood, IL: Irwin.
- BOYATZIS, R.E., BRIZZ, T., and GODWIN, L. (in press). The Effect of Religious Leaders' Emotional and Social Competencies on Improving Parish Vibrancy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- BROMILEY, P.; CUMMINGS, L.L. (1996). Transaction costs in organizations with trust. En R. Bies, R, Lewicki, B *Research on Negotiation in Organizations* (pp.349-365). Greenwich, CT; JAI.
- BUNGE, M. (2000). *La investigación científica*, Siglo XXI Editores, México.
- BURT, R.; KNEZ, M. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *J. Ration. Soc.* 7: 255-292.
- BUTLER, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643-663.
- BUTLER, J. K., Y CANTRELL, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55: 19-28.
- CARNEVALE, D. G. y WECHSLER, B. (1991). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. Paper prepared for the American Society for Public Administration Annual Conference, Washington, DC, March 23-27.
- CARNEVALE, D. G. (1995). *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass. 233 pp.
- CIANCUTTI, A. R (2001); *Built on trust: gaining competitive advantage in any organization*. Lincoln wood, Illinois. Contemporary Books.
- COLEMAN, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge Mass and London England : The Belknap Press of Harvard University.
- COLEMAN, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press. 993 pp.
- COLLINS, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperCollins, New York,. USA.
- CONDREY, S. E. (1995). Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, Parkville, Dec. Vol. 25.
- COOK, J., y WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53: 39-52.
- COSTA, A. C.; ROE, R.A. y TAILLIEU, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of work and organizational psychology*.

CREED, W. E. D. y MILES, R.E. (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. En R. M. Kramer y T. R. Tyler, (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers at theory and research*: 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.

CRUISE O'BRIEN R. (1995). Employee involvement in performance improvement – A consideration of tacit knowledge, . *Employee Relations*, 17 (3), 110-120.

CSIKSZENTMIHALYI, M (2003). *Fluir en los Negocios*. Barcelona. Kairós.

DASGUPTA, P. (1988). Trust as a Commodity, En D., Gambetta. *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.

DEUTSCH, M. (1957). Trust and suspicion. *Conflict Resolution*, 2.

DEUTSCH, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *HUMAN RELATIONS*, 13: 123-140.

DULUC. A (2000) *Leadership et Confiance*. París. Dunod

ERRIOT, P.; HIRSH, W. Y Reilly, P. (1998). *Trust and Transition: Managing Today's Employment Relationship*. John Wiley & Sons. Chichester.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. y CROPANZANO, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 14: 129-177. Greenwich, CT: JAI Press.

FROST, T.; STIMPSON, D. V., y MAUGHAN, M. R. C. (1978). Some correlates of trust. *Journal of Psychology*, 99: 103-108.

FREUD, S. (1930) *El malestar de la cultura*, Traducción José Luis Etcheverry, Amorrortu Editores, Buenos Aires & Madrid.

FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press. 457 pp.

GAMBETTA, D. (1988). *Trust, Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.

GAMBETTA, D. (1988). Can we trust trust? In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, ed. D. Gambetta, pp. 213-237. Cambridge: Blackwell.

GARCÍA RIBAS, C. (2003). *Tengo miedo*. Granica. Barcelona.

GARFINKEL, H. (1963). A conception of, and experiments with, trusts as a condition of stable concertad actions. In *Motivation and Social Interaction: Cognitive Determinants*, ed. OJ Harvey, pp. 81-93. New York: Ronald, 323 pp.

GASALLA, J. M. (2011). *La nueva dirección de personas*. Edición 13 -Pirámide. Madrid..

GOLEMAN, D., BOYATZIS, Y., y MCKEE, A. (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, Plaza & Janes, Barcelona.

GOLEMBIEWSKI, R. T., y mcconkie, M. L. (1975). The centralita of interpersonal trust in group processes. En C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes*. New York.

GOMÁ, J. (2009) *Ejemplaridad publica*, Taurus, España.

GONZÁLEZ J. y WAGENNAR R. (2003) *Tuning Educational Structures in Europe*, Universidad de Deusto - Universidad de Groningen, Bilbao, España.

- GOOD, D. (1988). Individuals, interpersonal relations, and trust. En D. G. Gambetta (Ed.), Trust: 131-185. New York: Basil Blackwell.
- GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Am. J. Sociol.* 8:155-74.
- GURTMAN, M.B. (1992). Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology.* 62: 989-1002.
- HARDIN, R. (1992). The street-level epistemology of trust. *Anal. Krit.* 14:152-176.
- HECKSCHER, C. (1995) *White Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring.* New York: Harper Collins.
- HERSH, L. y SIMONE, D. (2004) *Definir y Seleccionar las Competencias fundamentales para la vida,* Fondo de Cultura Económica, México.
- HESSEL, S. (2011) *Indignaos,* Editorial Destino, España.
- HIRSCHMAN, A. O. (1984). Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse. *American Economic Review,* 74 (2), 89-96.
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics,* 9 (1): 42-53.
- HUNGER, J.D y WHEELEN, T (2007); *Essential of Strategic Management.* N.York. Prentice Hall.
- KANDEL, E. (2007) *Psiquiatría, psicoanálisis y la nueva biología de la mente,* referido por J.A. Marinas "Educación del Talento", *Ars Medica,* Barcelona, España.
- KEE, H. W., y KNOX, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution,* 14: 357-366.
- KIFFIN-PETERSEN, S.A. & CORDERY, J.L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource and Managemet.* 14: 93-116.
- KORSGAERD, M. A.; SCHWEIGER, D. M.; SAPIENZA, H. J. (1995 Fb). Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams. *The Academy of Management Journal,* Vol. 38. No. 1.
- KOUZES, J. y POSNER, B. (2003) *Five Practices of Exemplary Leadership,* Pfeiffer & Company, Estados Unidos.
- KRAMER, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology,* 50: 569-598.
- KRAMER, R. M., TYLER, T.R. (Eds.) (1996). *Trust in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage. 429 pp.
- LACAN, J. (1953) *Función y campo de la palabra y del lenguaje en psicoanálisis,* Escritos 1.
- LAKOFF, G. (2007) *No pienses en un elefante,* Editorial Complutense, Madrid, España.
- LAWLER, E. E., III (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization.* San Francisco: Jossey-Bass.
- LE CARDINAL, G.; POUZOULLIC, B.; GUYONNET, J. F. (1998). *La dinámica de la confianza.* Desafío Ediciones. Santiago de Chile.
- LENHARDT, V.: MARTIN, B. (1998). *Atreverse a confiar.* Despertar. Santiago de Chile.
- LEUMANN, N. (1979). *Trust and Power.* New York: John Wiley.

LEVI-LEBOYER, CL. (1997). "Gestión de las competencias". Gestión 2000. Barna

LEWICKI, R. J.; BUNKER, BB. (1995). Trust in relationships: a model of trust development and decline. En Conflict, Cooperation and Justice. Ed. BB. Bunker, JZ. Rubin. San Francisco: Jossey-Bass.

LEWIS, J. D.; WEIGERT A. (1985). Trusts as a social reality. Soc. Forces 63: 967-985.

LIEBERMAN, J. K. (1981). The litigious society. New York: Basic Books.

LINDSAY, J. (1996). Respect & trust in management a necessity. The Canadian Manager. Toronto, Spring. Vol. 21.

LÓPEZ, M. y MARINA, J. (1999) Diccionario de los sentimientos, Anagrama, España.

LUHMANN, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. En D. Gambetta. Trust Making and Breaking Cooperative Relations (pp. 94-108). Cambridge, MA: Oxford University Press.

LUHMANN, N. (1996). Confianza. Anthropos. México.

MAAK, T. & PLESS, N. M. (2010). Responsible leadership: Pathways to the future. Journal of Business Ethics,

MAAK, T. & PLESS, N. M. (2011). Beyond human resource management: Towards a humanistic understanding of managing people. Academy of Management Annual Meeting Academy of Management. San Antonio, (U.S)

MARCH J. G. (1994). A Primer on Decision Making. New York: Free Press. 289 pp.

MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1958). Organizations. New York: Wiley.

MARTINEZ, V.(2003). La confianza en las organizaciones: retos para la gestión de los RR HH. En Estudios Financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos, 245-246, 159-200 pp.

MATURANA, H (2005) El sentido de lo humano. Santiago de Chile. J.C Saez editor.

MAYER, R. C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review. 20: 709-34.

MCALLISTER, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as a Foundation for Interpersonal Cooperation. Academy of Management Journal, 38 (1), 24-59.

MC CAULEY, DAN; A. Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee TRUST IN Management. Public Administration Quartely. Randallstown; Summer 1992.

MISZTAL, B. A. (1996). Trust in Modern Societies. Cambridge, MA: Blackwell. 296 pp.

MORÍN, E. (2000). La mente bien organizada, Seix Barral, España.

MOSS KANTER. R (2004) Confidence. New York. Crown Business

MURNINGHAN, J. K. (1993). Social Psychology in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 409 pp.

MURNIGHAN, J. K., KIM, J.W., METZGER, A.R. (1994): The Volunteer Dilemma. Administrative Science Quarterly. 38: 515-538.

NEWCOMB, T. M. (1956). The prediction of interpersonal attraction. American Psychologist, 11: 575-586.

NORTHOUSE, P. (2003) Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, California.

PETERMANN, F. (1999). Psicología de la confianza. Herder. Barcelona.

PIÑUEL, I.; OÑATE, M. A. (2000 Jn). La confianza como elemento configurador del Management Corporativo. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas UAH.

POLANYI, M. (1967). The Tacit Dimension. New York: Anchor.

PUTNAM, R. D. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press. 258 pp.

QUIJANO, S., NAVARRO J., YEPES, R., BERGER R., y ROMEO M. (2008) La Auditoria del Sistema Humano (ASH) Para el Análisis Del Comportamiento Humano en las Organizaciones, Papeles del Psicólogo, Barcelona, Enero, Vol. 29.

REICHHELD, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. Harvard Business Review, 71(2), 64-71.

ROBINSON SL. (1996). Trust and breach of the psychological contract. Admin. Sci. Q. 41: 574-599.

ROTTER J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. Am. Psychol.35:1-7.

RUSSELL B."Autobiografía".Edhasa.Barcelona.2010

SABEL, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. American Psychologist, 35, 1-7.

SALAS, F. V. (2001 Ab). Cultura y confianza en las organizaciones. Ponencia del Congreso de Economía de la Salud.

SAUSSURE, F. (1916) Curso de Lingüística General, Suiza.

SAVATER, F. (1999) Las preguntas de la vida, Ariel 1999, España.

SELIGMAN, A. B. (1997). The problem of Trust. Princeton, NJ: Princeton University Press.

SCHEIN, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly. 41: 229-240.

SHAPIRO, D. L.; SHEPPARD, BH., CHERASKIN, L. (1992). Business on a handshake. Negot. J. 8: 365-377.

SHEPPARD, B. H.; TUCHINSKY, M. (1996). Micro-OB and the network organization. See Kramer & Tyler 1996, pp. 140-165.

SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. Organ. Sci. 4: 367-392.

SMITH, K. G., CARROLL, S., ASHFORD, S. J. (1995) Intra – and Interorganisational Cooperation: Toward a Research Agenda. Academy of Management Journal, 38 (1), 7-23.

SORRENTINO, R. M.; HOLEMES, J.G.; HANNA, S.E.; SHARP, A. (1995). Uncertainly orientation and trust in close relationships: individual differences in cognitive styles. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 314-327.

STRICKLAND, L. H. (1958). Surveillance and trust. Journal of Personality, 26: 200-215.

SZPILKA, J. (2002) Creer en el Inconsciente, Editorial Síntesis, España.

TAILLIEU, T. (1990, May). The impact of an integrated information network in a Belgian Organisation, Nivelles, Belgium.

TERRICABRAS, J. (1999) Atrévete a pensar, Paidós, Barcelona.

TYLER, T. R.; DEGOEY, P. (1996b). Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. See Kramer & Tyler 1996, pp. 331-357.

TYLER, T. R.; KRAMER, RM. (1996). Whither trust? See Kramer & Tyler 1996, pp. 1-15.

- TYLER, T. R.; LIND, EA. (1992). A relational model of authority in groups. En *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. M. Snyder, 25: 115-192. New York: Academic.
- ULRICH, D. y BROCKBANK, W (2006): *La propuesta de valor de recursos humanos*. Deusto. Bilbao.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J., JACKSON, D.(1997) *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, España.
- WILLIAMSON, O. E. (1993). Transaction costs economics and organisation theory. *Industrial and Corporate Change*, 2,(2), 107-156.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- WHITENER, E. M.; BRODT, S.E. y WERNER, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23 (2), 513-530.
- ZAMBON, S (2003); *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*. European Commission, Brussels.
- ZAND, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.