



CONFIANZA

**UN VALOR QUE NOS ATRAVIESA Y
TRANSFORMA VÍNCULOS**



REFLEXIONES SOBRE LA CONFIANZA

- Confianza en uno mismo
- Confianza en el otro
- Confianza en las organizaciones
- Confianza en las instituciones



Reflexiones acerca del Ser

- Según Martin Heidegger, el humano es el “ser que se pregunta por el ser”
- Es un ser que vive desde la incertidumbre, desde el reconocimiento de su propia vulnerabilidad.
- El humano depende, en gran medida, de sí mismo
- Hacerse cargo de sí mismo y lidiar con ello toda su existencia



Reflexiones acerca del Ser

- Su actuar depende el tipo de observador que es, de sus inquietudes, de su mirada, de su sentido de si mismo y del mundo (disposiciones, actitudes, emociones hacia el mundo)
- Se comporta y responde en consecuencia
- El humano es un ser en permanente estado de elección (por acción o por omisión)
- Esta permanentemente tratando de entender su propia existencia, de su ser, del mundo y su vínculo con el.
- Tiene conciencia de su vulnerabilidad



Confianza

- La confianza es una emocionalidad que expresa el nivel de vulnerabilidad
- A mayor confianza, menor vulnerabilidad
- La falta de confianza incrementa el temor, es una señal de alerta y aviso de eventual peligro.
- La confianza es un gran disolvente del miedo, disminuye al angustia existencial
- Tanto la confianza en si mismo como en uno otro que llegado el momento nos cuidará ó protegerá



Efectos de la Confianza

- La Desconfianza nos conduce a la conservación
- La Confianza nos lleva a la transformación
- La Confianza sustenta las acciones creativas y ha sido un ingrediente fundamental para la creación artística, los descubrimientos científicos, las invenciones tecnológicas y grandes transformaciones políticas y culturales



Confianza

- La empresa del futuro será el espacio para canalizar buena parte de la capacidad transformadora de los seres humanos
- El nivel de competencia afecta el nivel de confianza
- Confianza vs Pánico



Confianza

- Un sistema que estimula la cooperación, desarrollará confianza
- Un sistema que estimula la competencia entre sus miembros, provocará desconfianza
- Una organización es una red de conversaciones



Competencias Conversacionales

- Según Barnett Pearce, una conversación es *“una danza junto al otro”* (co=junto a, versar=girar)
- Para bailar se necesitan por lo menos dos
- Conservación: Lenguaje, Emocionalidad y corporalidad
- La confianza es la viga maestra de la empresa del futuro
- Nuevas formas de concebir el trabajo

La Empresa del Siglo XXI

Crterios	Empresa Tradicional	Empresa Emergente
Trabajo preponderante	Trabajo Manual	Trabajo No-Manual
Fundamento del Trabajo	Destreza física	La Palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de Ensamblaje	Rediseño de procesos (workflow)
Locus reflexivo	Localizado: El Ingeniero	Difuso: Practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	"Mando y control"	Autonomía responsable
Carácter de la Regulación	"Techo"	"Piso"
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	Coach
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional



Dinámica del Trabajo

- Trabajador Manual y No manual
- Destreza física vs Conocimiento
- En el trabajo no manual – no sabemos lo que falta por hacer
- La relación sustentada en la confianza no es una relación de iguales
- La autoridad es un poder conferido
- Capataz vs Coach



Conversaciones

- Según Chris Argyris, hay dos conversaciones
 - Publica → Yo y Otro
 - Privada → Yo conmigo mismo
- Cuando la conversación privada y la pública se contraponen, se afecta la confianza.
- Dominio de la sinceridad ↔ Nivel de Coherencia - Ética



Competencias Conversacionales y Confianza

- Efectividad en la escucha: ¿me escucha realmente?
- Veracidad en el manejo de la información:
Afirmaciones → compromiso de verdad
- Consistencia en la toma de decisiones:
Declaraciones → Decisiones: Modifican algo en el mundo. Deben ser hechas por alguien con autoridad, sino es incongruente



Competencias Conversacionales y Confianza

- Solidez en los Juicios:
 - Los juicios nos orientan al futuro → están sujetos a fundamentación
- Promesas y dominio de la responsabilidad:
 - Promesa → Ciclo de la promesa
 - Promete e intuyo que no cumple
 - Promete y se que no es competente para cumplirla (Vendedores de Humo)



Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

- PyMes de origen familiar
- Eje vertical asimétrico: Relación con la figura de autoridad – Vínculo con ambivalencia
- Eje horizontal: Relación entre pares – Rivalidad entre socios – Competencia – Emocionalidad vincular



Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

“La subjetividad es la que desarrolla la dramática de los conflictos entre los individuos, que en realidad representan la vigencia – en la edad adulta- de aspectos de la personalidad y de los conflictos originarios y prototípicos que se gestan en las vinculaciones tempranas con las figuras parentales”

(C) Scheremenson, Aldo. Remontar la Crisis



Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

“La confianza es el sentimiento fundamental y constructivo de la personalidad en las relaciones interpersonales. Consolida vínculos de colaboración y pertenencia mientras que abona la esperanza, que juega un rol primordial en las tendencias integradoras que hacen al crecimiento y desarrollo del sistema en situaciones de crisis”




Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

“ Confiar en un agente de cambio y en la estrategia establecida, significa esperar con firmeza y seguridad que algo constructivo para las partes ocurra y esta esperanza es uno de los datos positivos que auguran un pronóstico alentador en el proceso de resolución de una crisis ”



Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

Generar un marco de confianza, cooperación y de trabajo en equipo mediante el reconocimiento y la legitimación, hace que el individuo que forma parte, baje su nivel de emocionalidad negativa y pueda, bajo esta nueva condición, pensar constructiva y creativamente.



Crisis y Confianza

- Cuando una empresa u organización entra en crisis, lo que más se ve afectado es la confianza
- Quienes? Proveedores, trabajadores, consumidores
- Desafío, Reconstruir un vínculo de Confianza



¡MUCHAS GRACIAS!

Dra. Claudia M. D'Atri