

La confianza y su incidencia en los grupos de interés

LUZ JANETH LOZANO CORREA*
Colombia

Resumen

El presente artículo explora postulados de diversos autores con relación al tema de la incidencia de la confianza como intangible en las relaciones de las organizaciones con los diferentes grupos de interés; de manera que se puedan discurrir sobre sus posturas en el contexto organizacional.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno más global en donde deben estar preparadas para los cambios culturales, la competitividad, la innovación y la comunicación, con el fin de crear modelos que permitan dinamizar el talento y puedan ofrecer mejores servicios. Para el cumplimiento de este objetivo, las empresas deben incluir a todos los grupos de interés dentro de una interacción activa

* M.Sc. Gestión de Organizaciones. Docente-Investigador Universidad Santo Tomás. Contacto: luzlozano@usantotomas.edu.co

y de aprendizaje permanente, y así crear tácticas alineadas a la estructura de la organización. Sin embargo, estas también enfrentan un reto mayor, y es mantener la confianza de todos los miembros.

De acuerdo con lo anterior, la gestión de intangibles se vuelve un factor fundamental para la construcción de una relación sólida y el fortalecimiento de una cultura organizacional transparente que contribuya a la realización del bien común y al bienestar general de todos los grupos de interés y al asentamiento de prácticas empresariales sostenibles, mediante las relaciones de confianza. Por lo tanto, esta ponencia tiene como propósito reflexionar sobre la incidencia de la confianza como intangible en las relaciones que tiene la organización con los diversos grupos de interés; para ello se hace una revisión bibliográfica de varios autores que describen estos conceptos que son aplicados en el contexto organizacional.

Es importante que dentro de la cultura organizacional exista compromiso, comunicación, participación y confianza para construir una economía más saludable y para que las organizaciones se caractericen por la transparencia, la responsabilidad social y la cooperación. Lo anterior conduce al desarrollo de estrategias que fortalezcan las redes conversacionales hacia los objetivos basados en una cultura de mercado en donde esté inmersa la generación de valor a partir de los intangibles.

La confianza y su incidencia en los grupos de interés

Hoy las organizaciones enfrentan grandes desafíos que se enmarcan dentro del desarrollo de mercados, que son cada vez más dinámicos e impredecibles, y que exigen emplear nuevas formas de gestión y liderazgo para asumir los retos que conducen al éxito empresarial. Esto se logra a partir de la implementación de tácticas alineadas a la misión, la estructura, los procesos y la cultura de la empresa, las cuales debe integrar la interacción de todos los miembros de la compañía.

Estos desafíos hacen que los directivos y profesionales deban prepararse y reaprender continuamente a través de la gestión de intangibles, como la cultura organizacional, el comportamiento de los

colaboradores, la confianza, la comunicación la ética, el compromiso, el conocimiento y el talento humano; lo que contribuirá al éxito de todos los miembros y al futuro de la organización. Ulrich (2006) plantea ocho desafíos que los profesionales deben enfrentar para el mejoramiento de sus prácticas, de los cuales resaltan cuatro.

El primero hace referencia a la globalización, la cual involucra una nueva forma de pensar y de dar significado a los procesos internos y externos de las organizaciones así como también a las personas. Hoy se debe contar con un enfoque global y un compromiso local, es decir, crear nuevos modelos que permitan enriquecer y dinamizar el talento, desarrollando nuevas competencias a través del intercambio de ideas, el uso de la información y la tecnología, que permitan ofrecer mejores servicios y productos.

Como segundo desafío es importante atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. En este escenario integral, las organizaciones que logren permanecer en el tiempo serán aquellas que se dediquen a atraer, formar y retener personas con capacidades y experiencia, en donde la calidad de sus decisiones y la resolución de problemas no dependerán de una sola persona y sí será participativa gracias al trabajo de un equipo talentoso que es capaz de asumir riesgos y que posee un estilo abierto y flexible. Esto permite fortalecer el aprendizaje, así como adquirir conocimiento y desarrollar redes de conversación con otros.

El tercero enfatiza la importancia del cambio, pues las organizaciones permanentemente deben estar en transformación, adaptación y aprendizaje, además de contar con una actitud receptiva por parte de todos los colaboradores para dar respuesta con una mayor rapidez a cambios previsibles o no. El cambio no solo implica cumplir con las exigencias de un entorno o a las tendencias administrativas, sino también contar con alternativas que permitan concebir significado a los valores, comportamientos, hábitos y bienestar; es decir, fortalecer y construir una cultura organizacional a partir del cambio de la actitud mental de cada uno de los colaboradores de la organización (Calderón, 2010).

Por último, está la cadena de valor, en donde las organizaciones se han comprometido progresivamente con ser más perceptivas y

afectivas hacia los clientes a partir de la innovación, una toma de decisiones eficaz y oportuna que cubra las expectativas de los clientes y una relación más estrecha con sus proveedores y empleados; por consiguiente, es indispensable crear redes de valor internas y externas que dinamicen estas interrelaciones de una forma coherente y productiva para las organizaciones.

Siendo así, los colaboradores deben fortalecer sus capacidades organizacionales con la ejecución de procesos eficientes, involucrándolos a la cadena de valor y dándoles reconocimiento, oportunidades e incentivos, con el fin de generar sentido de pertenencia cimentado en comportamientos éticos y de liderazgo. Los proveedores deben sentirse involucrados con los métodos de gestión de la organización; se trabaja con ellos la forma de mejorar sus procesos y procedimientos de los productos para obtener ganancias y fortalecer el sentido de pertenencia de todos. Finalmente, los clientes juegan un rol muy importante en la actualidad, ya que las organizaciones deben observar de afuera hacia adentro, dado que los clientes son la razón de ser. De esta manera, es muy importante mejorar el servicio a través de un acercamiento emocional generando espacios de diálogo, identificando claramente sus necesidades para su satisfacción, lealtad y permanencia (Torres, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión de intangibles es un factor generador de valor a partir del capital intelectual relacionado con la planeación estratégica de la organización. Esta también constituye un elemento trascendental, ya que dentro de sus objetivos está el evidenciar un valor diferencial en los grupos de interés a través de temas estratégicos como la calidad de vida laboral, la innovación, el servicio, la cultura, el conocimiento, que son generadores de valores que favorecen la productividad y la competitividad de las empresas.

Los líderes juegan un rol importante en dicha gestión pues deben estar atentos a todos los cambios organizacionales y modificar los paradigmas para crear un ambiente de aprendizaje que lleve al mejoramiento de los procesos en donde interactúan los miembros de la organización. De acuerdo con Nieto (2016), a los líderes se les mide por su capacidad de crear valor para todos los miembros de la organización y la habilidad de diseñar la estrategia organizacional; además,

estos deben cumplir cuatro responsabilidades principales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

Responsabilidad uno: establecer el camino.

El líder debe conocer la posición estratégica actual de la empresa, determinar la posición futura y tomar las decisiones respectivas para cumplir con su objetivo estratégico.

Responsabilidad dos: evidenciar efectividad personal.

Los líderes deben trabajar en construir de manera sólida y congruente su carácter personal, a la vez que se consolidan culturas y formas de actuar de los colaboradores.

Responsabilidad tres: comprometer a otros a actuar.

El líder debe comprometer a otros a actuar y lograr que los seguidores desarrollen sus responsabilidades dando lo mejor de sí, para lo cual debe tener habilidades de comunicación, negociación, construcción de cultura y de trabajo de equipo.

Responsabilidad cuatro: construir capacidades.

Los líderes deberán construir la capacidad de la organización con el desarrollo de capital intelectual de la empresa, que se conforma con el capital humano, tecnológico y estructural.

De acuerdo con Rey, Cachinero & Gutiérrez (2012), la capacidad de liderazgo, de negociación y persuasión, dentro de un modelo de liderazgo en el que todos los directivos de la organización comparten la responsabilidad de dirigir y materializar la misión plural de la empresa, debe responder a tres características vertebrales: 1) la unidad, pues crea un frente común y determinando el epicentro del liderazgo; 2) la participación, que hace referencia a toda la estructura vertical a lo largo de toda la cadena de mando; y 3) el liderazgo sinérgico, que se refiere a la forma cómo las personas en la empresa combinan y refuerza su liderazgo.

El liderazgo, la cultura corporativa y los procesos hacia el compromiso y el diálogo con todos los miembros de la organización permiten que haya confianza dentro de la organización y que la gestión de los grupos de interés se presente como una vía natural para la creación de valor compartido.

En consecuencia, el capital relacional incluye el valor generado por las relaciones no solo con los clientes, proveedores o accionistas, sino con todos los grupos de interés. Conviene advertir que al analizar la incidencia de la confianza en el capital relacional se encuentra que dentro de las interacciones empresariales existen dos polos que inciden e interactúan constantemente en el desarrollo de la confianza; la primera parte del punto de vista del individuo y la segunda adopta una posición más colectiva, social y organizacional. Al tomar en consideración esos polos, es importante resaltar la postura que toma Mintzberg (1992), puesto que su análisis del poder se sitúa en el punto medio de estos, y analiza el concepto como la capacidad de afectar (causar efecto) en el comportamiento de las organizaciones desde las coaliciones externas (individuos o grupos fuera de la organización) y las coaliciones internas (integraciones al interior de la organización), siendo así que la confianza para Mintzberg surge a partir de la socialización.

Este factor confianza, propuesto por Gilli (2011), se vincula fuertemente con el sistema de valores y asegura que los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional porque proporcionan un sentido de dirección común y pauta para el comportamiento diario. Al hablar de confianza y valores, se supone que la toma de decisiones no se realizará de forma arbitraria o a una racionalidad meramente instrumental; por el contrario, se dispone de un sistema gerencial que asegurará decisiones éticas, para hacer elecciones más apropiadas y se actúa en función de esa elección.

Sin embargo, según García Marzá (2004), la confianza no se ha asimilado apropiadamente dentro del contexto empresarial y, en contraparte, nos encontramos en una auténtica crisis de confianza. “Esta falta de confianza tiene su origen en las malas prácticas empresariales, en las consecuencias sociales y económicas, muchas veces físicas como en el caso de los accidentes laborales, de una torpe gestión empresarial orientada al beneficio a corto plazo de un grupo de interés determinado”.

Aun así, aunque la confianza tenga una base relacional significa que también tiene una base racional, es decir, que se tienen buenas razones para depositar la confianza en un producto, persona o empresa, con la asimilación de un factor de riesgo que se adopta ante la actuación

confiada. La perspectiva ética y las bases éticas de la confianza surgen de manera clara al reconocer el cúmulo de razones que apoyan el convencimiento y que, según García Marzá, no se dejan reducir al ámbito técnico y estratégico, sino que se refieren también a una dimensión moral. De acuerdo con este autor, en un caso se puede hablar de expectativas reales o posibles, en el otro, de expectativas legítimas ante las que tenemos la obligación de actuar; de esa legitimidad se ocupa la ética empresarial.

Una buena comunicación y el diálogo con los grupos de interés inciden directamente en la confianza. Montoro (2000) define la confianza como “la creencia de una empresa de que las acciones de su socio tendrán resultados positivos para ella, además de que este no realizará acciones inesperadas que puedan provocar efectos o consecuencias negativas para la empresa”. Y es que si los miembros de la organización no confían en los líderes, es casi imposible establecer y mantener relaciones organizacionales exitosas. De acuerdo con Cegarra, Briones y Ros (2005), la competitividad de la empresa se ve reforzada por sus acuerdos de cooperación con los grupos de interés y esta se logra si dentro de estos existe confianza.

Sobre esta definición es importante señalar la postura que sostienen Arboleda et al. (2008), pues se hace un énfasis contundente en el elemento confianza que deben poseer los individuos para facilitar y crear la necesidad social de realizar el intercambio de acciones. De esta manera, como lo indican Knee y Knox, la situación confianza facilitará la relación de los agentes y mejorará el sistema de expectativas de reciprocidad. Igualmente, Putnam, en su trabajo del capital social como bien público, asegura que la confianza debe ser entendida como “las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo” (Bagnasco, 2003).

Ramírez (2011) afirma que la confianza en las organizaciones

debe iniciarse desde la alta gerencia para de ahí difundirla hacia los niveles más bajos de la estructura organizacional, lo cual implica una difusión de la confianza de manera descendente, también se requiere de una transmisión de la confianza de forma ascendente

para que se cree un ciclo donde la misma se retroalimente en todos los niveles de la organización. (p. 29)

Si dentro de la empresa se logra un espacio de comunicación y confianza, esto permitirá que se cree un ambiente de aprendizaje colectivo que da lugar a la creatividad. En la organización, la necesidad de aprender depende de la elaboración y mejoramiento de sus productos o servicios. En palabras de Ramírez (2011), “el aprendizaje implica una actitud activa y de confianza por parte de la persona que aprende”, es decir, de su compromiso personal para el aprendizaje y para la creación de una cultura organizacional.

La cultura en las organizaciones interviene en la satisfacción y el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, se fundamenta como un proceso en donde integra los valores, actitudes y comportamientos de los colaboradores relacionados a la estrategia de las organizaciones. En este sentido, la cultura se convierte en el eje central de la organización y está presente en cada uno de los roles de los colaboradores, lo que constituye un activo que da identidad y pertenencia mediante el bienestar, la confianza y el desempeño de los diferentes grupos e interés de la organización.

Schein (1992) la determina como

un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 12)

Granell (1997) concreta la cultura como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “valores, creencia, actitudes y conductas”. Así mismo, Robbin (1985), citado por Lozano (2013), la concibe como la percepción más o menos uniforme mantenida por los integrantes de una organización

en particular que la distingue de otra en términos de pautas comunes y estables.

Por consiguiente, en el desarrollo de este marco el grupo de interés de los colaboradores de una organización se convierte en una necesidad de contar con un liderazgo gerencial que acrecienta los niveles de confianza, diálogos abiertos y sostenidos, transparencia y compromiso.

Lo anterior permite que se fomente una cultura corporativa que evidencia claramente una gestión de intangibles para el mejoramiento e innovación de los procesos mediante la participación activa de los colaboradores y buenas prácticas en la gestión estratégica de los grupos de interés.

Illes y Mathews (2015) consideran que existen cinco factores importantes para generar confianza de los empleados hacia la empresa: estabilidad laboral, evaluación del desempeño, el entrenamiento y capacitaciones, la justicia procedimental y la justicia distributiva. La confianza, entre otros factores, instaura la sostenibilidad en las organizaciones; así mismo, un enfoque de sostenibilidad contribuye a la construcción de la confianza en una empresa, tanto internamente como en relación con sus grupos de interés.

Conclusión

La confianza juega un papel preponderante en el desempeño de las organizaciones porque ayuda a trascender de lo material a la búsqueda de beneficios sociales y humanos, permitiendo fortalecer las relaciones como una forma estratégica de reconocer al otro desde una exigencia moral. A partir de todo este compendio teórico lo realmente importante es examinar y validar la postura ética de los empresarios que, al hacer uso de ellas, abre y posibilita una nueva cultura empresarial en la cual se considera el entorno como parte fundamental para la rentabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad en el largo plazo.

Así mismo, la confianza constituye un activo muy importante en el contexto organizacional; se transforma en solidaridad, tolerancia, flexibilidad, reciprocidad, fiabilidad, cooperación, entre otros factores fundamentales para todo relacionamiento social; es la que marca la

diferencia y actúa como un elemento integrador entre las personas y la ideología de una organización, dado que permite el manejo del poder a partir de sus intereses, de la estructura organizacional y de los conocimientos y habilidades que se tengan para desarrollar las actividades y tareas organizacionales.

Entonces, la confianza se convierte en un requisito esencial para las acciones, las cuales transforman y generan posibilidades tanto a líderes como colaboradores hacia el éxito en diversos contextos. Por lo tanto, esta reflexión está orientada a descubrir los elementos más importantes para el desarrollo de la confianza en las empresas que fortalezcan la cultura y el ambiente laboral, promuevan los valores o los principios que rigen a los líderes en su sistema gerencial, como el análisis de comportamientos que reflejan la buena competencia.

Contar con líderes confiables y cooperadores es esencial no solo para el desarrollo de las actividades de la organización, sino para la construcción de relaciones sólidas, sostenibles que contribuyan a sus colaboradores a progresar y a perseverar.

Además, los líderes de hoy deben estar atentos a todos los cambios organizacionales que ocurren día a día y modificar paradigmas que conllevan a un aprendizaje que mejore y abra posibilidades a todos los grupos de interés en las organizaciones. Dicha gestión involucra a toda la empresa, dado que su dinamismo conduce al fortalecimiento de la cultura organizacional como también a la identidad, a la confianza y al compromiso de cada uno de los *stakeholders*.

Referencias

- Arboleda Álvarez, O. L., Ghiso Cotos, A. M. y Quiroz Lizarazo, E. H. (2008). *Capital social: revisión del concepto y su propuesta para su elaboración*. Universidad de Medellín.
- Brahaw, B. (1997). *Temas gerenciales escogidos*. Colombia Mc Graw Hill.
- Calderón, G., Montealegre, J. (2007). Relaciones entre cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 49,69
- Cegarra, J., Briones, A. y Ros, M. (2005). *La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre las empresas: un estudio empírico en pymes*. Equal. Fondo Social Europeo.
- García, J. (2004). Análisis de la confianza organizacional mediante un enfoque de meta-análisis: marcos teóricos, disciplinas subyacentes, conceptualizaciones, antecedentes y consecuencias. Documento presentado en el XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (Acede). Murcia, España.
- Gilli, J. (2011). *Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica
- Granell H. (1997). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*: Ediciones IESA.
- Illes, K, y Mathews, M. (2015) *Leadership, trust and communication: Building trust in Companies through effective leadership communication*, University of Westminster.
- Lozano, L. J. (2013). *Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en pymes*. Bogotá: Universidad EAN. ISBN 978-958-756-247-7
- Kee, W. & Knox, E. (September, 2014). Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14 (3), 357-366.
- Marzá, D. G. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Nieto-Licht, C. (s.f.). *Las cuatro responsabilidades del liderazgo*. Memorias de eventos. Strategy Day. Recuperado de <http://www.gestionhumana.com/>
- Putnam, R. (1993). *La comunidad próspera*. Washington: American Prospect.

- Schein, E. H. (1992). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational*.
- Torres, A. (2009). Creando valor hacia los *stakeholders*. *Revista Hombre y Trabajo*, 78, 7-9.
- Rey, C., Cachinero, J. y Gutiérrez, M. (2012). *Una cultura al servicio de los stakeholders*. Madrid: D+I Llorente & cuenca.
- Ramírez, H. (2011). Interacción social con confianza y apertura como factores que propician el aprendizaje en las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 14(26), 27-43. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Restrepo, M. (2007). *Construir la confianza, un verdadero arte*. Latin Pym.