

La confianza como una herramienta para administrar el riesgo

Fernando Gache

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires
Subsecretaría de Posgrado y Vinculación con la Investigación,
Medrano 951 (C1179AAQ), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
gachef@frba.utn.edu.ar

Recibido el 22 de Febrero de 2011, aprobado el 25 de Marzo de 2011

Resumen

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno dinámico que continuamente obliga a los empresarios a estar en estado de alerta, a fin de no perder la confianza de los clientes. Por esta razón deben estar en condiciones de modificar las estrategias, de manera de abandonar las actividades no buscadas y llevar adelante aquellas que les permitan en principio, mantenerse en el mercado y aspirar a lograr una ventaja competitiva. Es sabido que dichos cambios estratégicos implican riesgos que la empresa debe evaluar cuidadosamente antes de su implementación. En el presente trabajo se plantea que por medio de la construcción de la confianza puede facilitarse a los profesionales que operan en las organizaciones, controlar o minimizar el riesgo. De modo que al tratarse de un riesgo controlado se convierta en un elemento de crecimiento.

PALABRAS CLAVE: RIESGO - CONFIANZA - EMPRESA - FODA

Abstract

Organizations are embedded in a dynamic environment that continually requires employers to be on alert, in order not to lose the trust of customers. For this reason they must be able to change strategies, so as to leave unwanted activities by them, to carry out those that allow them to initially stay in the market and to pursue a competitive advantage. It is known that such changes involve strategic risks, the company should evaluate carefully before implementation. In this paper we, which through the construction of trust can be provided to professionals working in organizations, control or minimize risk for being a controlled risk becomes an element of growth.

KEYWORDS: RISK - TRUST - COMPANY - SWOT

Introducción

“Hablad con un hombre que conozca el comercio, y os dirá que los cambios operados todos los días entre comerciantes serían de absoluta imposibilidad si no tuvieran por base la confianza mutua. La costumbre de cumplir su palabra, el deseo de no perder el crédito, bastan ampliamente para sostener esa honradez comercial.”

Kropotkin, 2009

El trabajo que estamos presentando gira alrededor del cambio permanente que determina la realidad en la cual estamos inmersos. En primer lugar hacemos referencia al concepto de cambio, a partir de las ideas planteadas por Heráclito de Éfeso quien vivió entre los años 535 y 484 antes de Cristo, pues de acuerdo con sus enseñanzas, todos los fenómenos aún aquellos que por su apariencia parecían no cambiar, eran afectados por un continuo cambio. A él se debe la frase que expresa que una persona nunca se baña dos veces en el mismo río, pues ni la persona ni el agua son los mismos.

Este cambio permanente, trae aparejadas situaciones que modifican el entorno en el que deben desarrollarse las estrategias planificadas por las organizaciones, lo que genera incertidumbre frente al futuro y por tanto resulta difícil la toma de decisiones.

Sirva de ejemplo el caso de las empresas tanto chilenas como argentinas que fueron afectadas por el terremoto de principios de marzo de 2010. Según el artículo de Thompson y Lacey en el New York Times,

“La Viña Concha y Toro, quien es el mayor productor de vino del país, dijo que sus bodegas fueron dañadas sensiblemente, lo que lleva a la empresa a detener la producción y las ventas por una semana... Fue un doble golpe, dijo Michael Evans, fundador de The Vines of Mendoza, una bodega en Mendoza, Argentina, una región que sintió el terremoto en el otro lado de los Andes. Todo esto sucede cuando la cosecha está comenzando.” (Thompson y Lacey, 02/03/2010).

Los daños fueron muy grandes y la reconstrucción puede llevar un tiempo y costar varios miles de millones de dólares, la industria

vitivinícola de ambos lados de la Cordillera sufrió serios daños que pueden poner en peligro la próxima cosecha, en especial, porque el terremoto ocurrió en momentos en que ya se había iniciado la recolección de la uva. Las empresas que hasta el momento del terremoto poseían una fortaleza que les permitía obtener buenos dividendos, vieron en cuestión de minutos, como dicha fortaleza se desmoronaba obligándolos a rearmar sus estrategias para poder hacer frente a los compromisos asumidos con los inversores. Es de suponer que estas empresas, por estar en una zona de montaña en la que existe una historia de temblores y terremotos, sabían que corrían riesgos y en virtud de ello los habían evaluado, determinando sus posibles incidencia y la forma de minimizarlos.

Tomando como base las consecuencias del terremoto vamos a abordar el tema central del trabajo, que consiste en proponer una nueva herramienta que nos permita hacer más fácil administrar el riesgo al que se encuentran expuestas las organizaciones, al mismo tiempo que deben existir regulaciones que garanticen que las acciones que sean llevadas a cabo por los diferentes actores se ejecuten en un marco de seguridad y transparencia.

Los inversores viven día a día una realidad que cualquier inversión que realicen tiene un cierto riesgo, sin embargo, también está sustentada en la construcción de la confianza entre los interesados, lo que avala o alienta la idea de obtener dividendos de dicha inversión. No obstante, siempre estará presente el riesgo de ver frustrada, en forma total o parcial la ganancia esperada, como ocurrió en el caso del último terremoto ocurrido en Chile. Sostenemos que es posible combatir el riesgo construyendo desde el interior de la empresa las condiciones que permitan lograr la ventaja competitiva que representa la confianza apoyada en las regulaciones existentes en el entorno. Las inversiones pagan un precio por obtener ganancias y dicho precio es el nivel de riesgo. La incertidumbre de saber si van a obtenerse beneficios y en qué consistirán, es proporcional al nivel de riesgo aceptado. Cuando una organización inicia un proceso de inversión, debe considerar dentro de su decisión, la probabilidad real del logro de sus metas financieras cualesquiera que sean éstas.

En el caso de las empresas vitivinícolas las situaciones o características del entorno dinámico,

ponen en evidencia la importancia de una sensibilidad particular por parte de las organizaciones ante los cambios bruscos y la incertidumbre que puedan producirse. Por tal motivo, nos interesa profundizar el concepto de riesgo y consecuentemente la sensibilidad que la empresa presenta a los mismos.

El riesgo y las empresas

Cuando hablamos de riesgo estamos haciendo referencia al desconocimiento o incertidumbre que se tiene respecto de lo que va a ocurrir en el futuro y en principio no depende en forma directa de nosotros. Pero como estamos tratando con un sistema complejo, adaptativo, abierto y dinámico van a influir en los resultados la historia previa de la empresa, las condiciones operantes en el momento en que se toma la decisión (condiciones iniciales) y los eventos o situaciones que ocurran hasta el momento en que se obtienen los resultados. En definitiva, la pregunta que surge y cobra suma importancia es ¿podemos enfrentar los riesgos? Y en caso de hacerlo ¿cómo administrarlos para minimizarlos y que su impacto sea el menor posible?

Para responder estas preguntas, deberíamos comenzar por definir qué entendemos por riesgo. El riesgo es un concepto amplio, complejo y dinámico que afecta prácticamente todos los aspectos de las operaciones de las empresas modernas. En principio y según la Real Academia Española¹ **riesgo**, proviene del Italiano *risico* o *rischio*, y este del árabe clásico *rizq*, que significa lo que depara la providencia. Y

...“para que se pueda decir que existe un riesgo, deben estar presentes tres elementos: primero, la posibilidad de que algo suceda (un evento); segundo, que dicho evento contenga cierta incertidumbre y finalmente la espera de un resultado por una inversión.” (Zorrilla, 2005, p.8)

En el comentario de Zorrilla se mencionan el riesgo y la incertidumbre, dos conceptos que muchas veces se confunden. Si bien en ambos casos hacemos referencia a una falta de conocimiento, el riesgo de alguna manera puede medirse. Pero la incertidumbre es subjetiva y su impacto no puede ser medido. Si nos acercamos a la operatoria de una organización, se pone en evidencia que el riesgo, de acuerdo con lo manifestado por BASEL COMMITTEE ON

BANKING SUPERVISION (BCBS) (2002), está asociado con la posibilidad de pérdidas producidas en virtud de procesos internos equivocados o inadecuados, a la acción de personas y/o sistemas o a acontecimientos externos. Todo ello nos lleva a plantear que el riesgo en los negocios es la incertidumbre que se tiene respecto de la ocurrencia de un determinado hecho, en condiciones específicas de espacio y tiempo y que involucran el peligro de pérdidas económicas.

Cuando se habla de peligro se está haciendo referencia a una situación en la que el daño puede ser evidente como por ejemplo, una empresa que trabaja con explosivos. En cambio la incertidumbre es el desconocimiento total de lo que puede ocurrir y por tanto es una componente que puede crear o aumentar el peligro. Si bien ambos términos tienen una influencia sobre el riesgo, el nivel de peligro puede ser manejado pero la incertidumbre no.

Las empresas están expuestas a una amplia gama de riesgos que podrían incluir cosas tales como la interrupción del negocio, daños materiales catastróficos y no catastróficos, responsabilidad por productos defectuosos, responsabilidad por directores y funcionarios, pérdida o incumplimiento de créditos, indemnización de trabajadores, responsabilidad ambiental, y así sucesivamente. (Banks, 2004, p. 3).

En nuestro caso vamos a considerar por riesgo la falta de certidumbre respecto de los hechos que, de alguna forma, pueden modificar la realización de los Objetivos fijados. Planteado en estos términos, el riesgo puede presentarse de muchas formas, como por ejemplo: económico, financiero, de vida, de incendio, inundación, terremoto, etc. Pero, para los fines que perseguimos en este análisis, vamos a tomar dos de ellos que son el económico y el financiero.

“El concepto de riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera la empresa... [y] ...el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas.” (Mascareñas, 2008; p.2).

¹ “Riesgo”. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española.

El riesgo es un parámetro que se pone de manifiesto en el día a día, cada vez que las organizaciones aplican estrategias, tratando de adaptarse a los cambios del entorno, para poder seguir siendo competitivas en el mercado meta. Como en la generalidad de los casos, la idea de las empresas es incrementar su valor de mercado, es muy importante que puedan administrar los riesgos de forma tal que su impacto, sea el menor posible.

En otro orden de cosas, no siempre la posibilidad de que ocurra una situación que impida o limite a la empresa en el logro de sus objetivos es mala para la organización en especial, cuando la misma ha sabido administrarlos de forma tal que se la pueda anticipar y/o controlar. Puesto que cuando se busca una rentabilidad extra, pueden ser utilizados como palanca. La idea es lograr beneficios superiores a los que el mercado ofrece normalmente. A este tipo de riesgo se lo denomina especulativo. Por ejemplo, el caso de los fondos especiales de inversión (mercado negro), en los cuales se pueden obtener tasas de interés muy superiores a las ofrecidas por los bancos e instituciones financieras que se rigen por las directrices del Banco Central.

En virtud de lo expresado se pone en evidencia que es necesario disponer de herramientas que permitan manejar o controlar estos riesgos. La propuesta concreta para manejarlos consiste en utilizar la relación superveniente planteada por Pablo García y Fernando Gache (2005) por medio de la cual la empresa puede construir una estructura sólida, de confianza haciendo hincapié en las características que la hacen única. Dicha relación plantea una forma innovadora y hasta ahora nunca utilizada, por medio de la cual se aglutina en forma superveniente² (jerárquica) la misión, los objetivos, las fortalezas-debilidades y las oportunidades-amenazas. De tal forma que carece de sentido estratégico el hablar de oportunidades y amenazas sin haber definido previamente las fortalezas y debilidades, ya que estas últimas aparecen sólo después de haberse establecido los objetivos a cumplir. Pero ¿tiene sentido desde el punto de vista de la estrategia hablar de objetivos que no estén en relación íntima con la misión o razón de ser de la empresa?. Es importante aclarar que dicha relación jerárquica

robustece la coherencia de la estrategia a ser implementada y por tanto ayuda a construir confianza. (Otero, et al, 2006)

Por lo tanto, si recorremos los diferentes elementos de la relación bajo análisis, buscando la forma en que se va construyendo la confianza, vamos a encontrar que cada uno de los componentes estratégicos está íntimamente ligado a los otros, determinando la existencia de una relación en la que prima la coherencia. Cabe destacar que esta forma de construir la estrategia de la empresa garantiza que no exista otra igual y por tanto, cada empresa va a tener su propia estrategia. De esta manera se podrán analizar los riesgos operativos y financieros que deben afrontar las organizaciones, poniendo en evidencia que estos son distintos para cada uno de los actores que intervienen en el negocio, transacción, intercambio, etc.

Una vez que en una empresa se ha fijado la relación estratégica superveniente antes mencionada, y empieza a operar en el mercado se enfrenta con una realidad que en todo momento y en forma totalmente aleatoria, puede hacer que las fortalezas y debilidades y por tanto las oportunidades y amenazas, cambien a pesar de no haberse modificado los objetivos. Dicha realidad forma parte de la incertidumbre en la cual se encuentran todas las empresas que compiten en los diferentes mercados para satisfacer a sus respectivos clientes.

Por otra parte, el mundo científico ha reconocido que estamos inmersos en un universo que si bien no es determinista tampoco es azaroso, situación que lo sitúa en alguna posición intermedia entre estos dos extremos lo cual refuerza el concepto de que estamos frente a una situación que se destaca por ser compleja, adaptativa, abierta y no lineal. (Gell Mann M., 1995) (Mitchell M, 2009)

Todo este análisis nos lleva a considerar a las empresas como sistemas complejos abiertos adaptativos y únicos. Son sistemas por estar constituidos por diversos elementos que al interactuar lo hacen como si se tratara de un único elemento (Bertalanffy, 1968, Hall y Fagen, 1956), pero que a su vez son complejas por el tipo de relaciones que las conectan, como ocurre con el vuelo de algunas aves migratorias,

² La superveniencia es un término utilizado en filosofía para nombrar a una relación en la que existe una dependencia entre propiedades de 'alto nivel' y de 'bajo nivel'. O sea, que un grupo de propiedades A superviene a un grupo de propiedades B, puesto que las propiedades de los A están determinados por B.

el sistema inmunológico de los animales, el comportamiento de las hormigas guerreras, la World Wide Web, la economía, etc. (Mitchel, 2009, Haken, 2006, Beinhocker, 2006, Gell Mann, 1995, Morgan, 1998). Son abiertas porque están continuamente interactuando con el entorno lo cual las obliga a adaptarse para poder lograr la ventaja competitiva que representa la satisfacción de sus clientes. Son únicas porque al igual que las personas que las constituyen no puede haber dos iguales.

El concepto de complejidad actualmente está siendo analizado a nivel mundial y los científicos aún no se han puesto de acuerdo en cuanto a una única definición. De todos los centros que han encarado el estudio de esta noción vamos a usar como referente al instituto privado *Santa Fe Institute*, en donde se reúnen científicos de todas partes del mundo, con el objeto de ayudar a iluminar áreas del conocimiento que se hallan en la penumbra.

Entre las investigaciones que se están llevando a cabo en el citado instituto se encuentra la que analiza el comportamiento de los negocios como sistemas complejos abiertos que por interactuar con el entorno deben estar continuamente adaptándose a los cambios impuestos por la realidad. Podemos afirmar que la economía y por tanto los negocios son altamente dependientes de su historia, de las condiciones en las que se encuentran cuando se toman las decisiones y de la evolución de los hechos durante el tiempo que media entre la toma de decisión y el momento en que se espera obtener los resultados. O sea que cualquier modificación que se realice, tanto interna como externamente a la organización, puede cambiar el resultado esperado. (Mitchel, 2009, Gell Mann, 1995)

Hasta ahora hemos propuesto a la confianza como una medida de la capacidad de una empresa de poder retener a los clientes y por tanto al negocio. O sea, la confianza como un patrimonio de clientes, organizaciones, mercados, etc. En esta nueva dimensión estamos considerando que el patrón de comportamiento del *homo economicus* se corresponde con el que está planteando un grupo interdisciplinario de científicos entre los que se encuentran desde Psicólogos cognitivos hasta representantes del área informática con el objetivo de replantear el viejo concepto del comportamiento racional

"Este modelo representa a los seres humanos como patrón de inducción racional reconocedores de que son capaces de tomar decisiones en ambigua y rápida evolución del entorno y aprender con el tiempo. Las personas reales no están ni completamente interesadas es sí mismas, ni son puramente altruistas. Más bien, su comportamiento es proclive a suscitar la cooperación dentro de redes sociales, donde se recompensa la cooperación y castiga a los que se aíslan. Pero, por desgracia, ninguno de nosotros es perfecto, y también tenemos nuestras debilidades y prejuicios...Por otra parte, nunca habrá probablemente un *Homo economicus* único para todos los efectos." (Beinhocker, 2006c; p.139)

Lo que pone en evidencia un modelo más real en el cual prima la cooperación y que por tanto se encuentra en concordancia con el comportamiento que nuestros ancestros han venido poniendo en evidencia al reunirse primero en grupos de intereses comunes, luego en poblados y más tarde en organizaciones, empresas, ciudades, etc. No obstante y en virtud del "libre albedrío" de que gozamos los seres humanos, hay quienes adoptan comportamientos egoístas, usufructuando los beneficios de vivir en un grupo con mayoría de "solidarios", pero que llegado el momento no hacen su correspondiente aporte. Por tanto, la confianza vista ahora desde una perspectiva dinámica, se modifica a cada momento, manteniendo, aumentando o disminuyendo el estado logrado, o en ciertos casos perdiéndose en forma total.

Es importante tener en cuenta la diferencia que Niklas Luhmann hace respecto de dos conceptos que suelen confundirse y son *familiaridad* y *confianza*. El primero es algo inevitable, que se da como consecuencia del trato rutinario entre las personas y el segundo se plantea ante situaciones concretas de riesgo, en forma de solución posible. Es importante entonces tener presente cuáles son los límites entre ellas, pues ambas conviven en las diferentes actividades que se desarrollan a diario. O sea, la familiaridad es un hecho inevitable de la vida de relación y la confianza la solución concreta ante una situación de riesgo. Si bien,

... "tradicionalmente, la función simbólica de la utilización de términos familiares para hacer frente a lo desconocido ha sido el patrimonio de la religión... sólo en el principio de los tiempos modernos ha aparecido una nueva palabra

(riesgo, rischio, riesgo), para indicar que los resultados inesperados pueden ser una consecuencia de nuestras decisiones, y no simplemente un aspecto de la cosmología, la expresión de los significados ocultos de la naturaleza o las intenciones ocultas de Dios. Este descubrimiento del «riesgo» como una característica general de la vida –sustituye muy vagamente lo que anteriormente había sido conocido como Fortuna– no facilita la tarea de la religión, sino que añade otra dimensión a la experiencia humana. Cada vez es más típico y comprensible que las decisiones no pueden evitar el riesgo. Esa conciencia de riesgo –los riesgos de desarrollo tecnológico o de inversión, de matrimonio o de la educación prolongada– es ahora un aspecto muy familiar de la vida cotidiana, pero no necesariamente transmiten un significado cosmológico o religioso.” (Luhmann, 2000; 3/03/10).

Podemos afirmar que cada una de las decisiones que toma un empresario desde el momento en que plantea la posibilidad de armar una organización para satisfacer necesidades (tanto internas como externas), están sujetas a la incertidumbre que como parte del riesgo, implica no conocer o no poder predecir el futuro. No obstante, puede contar con el “conocimiento” que provee la confianza, como una forma eficaz para disminuir los efectos de incertidumbre.

Es por esta razón que si bien, la experiencia de iniciar un negocio siempre implica un riesgo, éste se puede administrar, mediante el incremento de las fortalezas y la disminución de las debilidades, lo cual mejora la confianza interna de la firma y la predispone para hacer frente a la incertidumbre del entorno. Cabe destacar que, una de las fortalezas más importantes que puede tener una organización, es el conocimiento que la misma haya adquirido, tanto sea en forma de bases de datos, contactos, clientes, *know how*, etc., en definitiva: confianza.

No obstante, como ya hemos expresado más arriba, la realidad nos ubica en un entorno caracterizado por su dinamismo y por lo cual, los empresarios deberán estar en continuo estado de alerta evaluando las probabilidades de ocurrencia de hechos que puedan afectar el logro de los objetivos en forma de consecuencias que permitan clasificarlas según su nivel de criticidad.

Esto nos lleva a pensar en términos de confianza cuando hay que armar el plan estratégico de la organización, pues es la misma confianza que, como planteáramos más arriba maneja los mercados, y que es fundamental para poder lograr que en los intercambios de bienes y servicios ambas partes ganen, o sea se establezca un juego de suma no nula. (Nash, 1950)

La confianza

Pero, ¿qué es realmente la confianza y cómo una empresa u organización puede construirla e incrementarla? Sobre el concepto podemos leer que,

...“la confianza es común a todas las personas, relaciones, equipos, familias, organizaciones, naciones, economías y la civilización en todo el mundo, si se elimina, destruirá a los más poderosos del gobierno, a las más exitosas empresas, a la economía más próspera, a los dirigentes más influyentes, a la mayor amistad, al carácter más fuerte y al más profundo amor. Por otro lado, si se desarrolla y se utiliza como palanca, resulta ser que tiene un potencial sin precedentes para crear el éxito y la prosperidad en todas las dimensiones de la vida.” (Covey y Merrill, 2008, p. 1)

La confianza depende fundamentalmente de la integridad, los motivos y la intención de los involucrados, pero también de la forma en que se ponen en evidencia dichos valores. O sea, mediante los resultados obtenidos pero también a partir de las habilidades y destrezas de cada uno de los actores involucrados.

En la construcción de la confianza todos estos elementos deben estar presentes pues por ejemplo, “aunque consideremos que una persona dada es sincera y honesta, no confiaremos en la misma hasta que no obtenga resultados. También es posible que no confiemos en una persona a pesar de ser extremadamente talentosa y capaz”. (Covey y Merrill, 2008, p. 30)

Si buscamos en el campo de las ciencias sociales nos encontramos que es un concepto que resulta difícil de expresar en una definición, debido al nivel de subjetividad que posee. La confianza depende de una infinidad de factores y de las interrelaciones que se establecen tanto interna como externamente entre los diferentes actores, que pueden ser organizaciones, empre-

sas o personas. Según Melani Mitchel (2009) y Murray Gell Mann (1995), es un concepto que se ubica dentro de los temas complejos, entendiéndose por tales, aquellos que dependen de muchos factores cuya relación es de características no-lineales.

La confianza, en el campo de los negocios y en especial la forma en que las empresas las llevan a cabo, se constituye en una clave para la obtención de ventajas competitivas. Como prueba de ello, se ve en los mercados que desde hace muchos años, existe una preocupación por parte de los inversores, respecto del nivel de confianza que presentan los diferentes proyectos, acciones, bonos, etc., al punto de constituirse en una de las variables con mayor incidencia al momento en que los agentes financieros deben tomar la decisión respecto de cómo y dónde obtener ganancias.

Cuando se trata de hacer negocios, o sea, de intercambiar bienes y servicios para satisfacer necesidades, los diferentes actores se enfrentan con que

...“al dar este paso el que confía tiene que correr un riesgo-, pues no posee informaciones suficientes ni control sobre los acontecimientos futuros. El potencial de actuación del que confía crece en la medida de la confianza, pues sólo bajo la condición de confianza puede atreverse a ciertas formas de presentación propia, como por ejemplo tomar la iniciativa o hablar de temas delicados.” (Petermann F., 1999, p. 11)

y por tanto podríamos asegurar a priori que,

...“Cuando decimos que confiamos en alguien o que alguien es digno de confianza, implícitamente significa que la probabilidad de que se realice una acción que es beneficiosa o por lo menos que no sea perjudicial para nosotros es lo suficientemente alta como para que consideremos participar en alguna forma de cooperación con él.” (Gambetta, D., 1988, p. 217)

que en forma directa o indirecta es lo que toda empresa ofrece y espera recibir por parte del entorno en el que opera.

Podemos por tanto expresar con convicción, que uno de los parámetros más importantes que subyacen atrás del movimiento económico-financiero del mundo, es precisamente la

confianza vista como

...“una expectativa, y esto corresponde a circunstancias en las cuales los agentes toman acciones aventuradas en entornos caracterizados por la incertidumbre o la falta informativa. Cuando se dice que A confía en B quiere decir que A espera que B no explote la vulnerabilidad que A ha creado al tomar la acción.” (James H., 2002, p.291)

Es decir que la confianza se construye a partir de las acciones de todos los días y dicha construcción depende fundamentalmente de la organización, (sus directivos y todos los colaboradores).

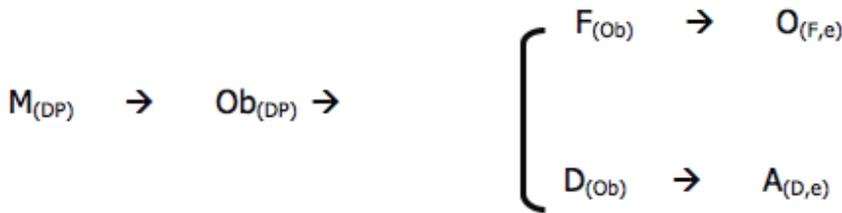
En virtud de lo analizado estamos en condiciones de plantear que la confianza en los negocios nace de la estabilidad de actitudes tales como el mantenimiento de la palabra, la honradez, la integridad, la ética, la constancia en colaboración, que a lo largo del tiempo, parten de dos o más actores de un determinado negocio y se expanden hasta alcanzar el entorno social. De forma tal que al sumarse dichas actitudes de manera no-lineal, permitan a las partes involucradas la concreción de una relación en la cual cada una de ellas obtenga el satisfactor esperado.

La confianza es una fortaleza que se construye y su crecimiento puede ser muy lento y llevar mucho tiempo, pero, por su carácter no lineal y caótico, también puede desaparecer por cualquier detalle, el que muchas veces pasa desapercibido dentro de las organizaciones. No debemos olvidar que la confianza opera en un mercado dinámico y lo que se ha tardado años en construir puede ser arruinado en muy poco tiempo.

Por otra parte, las fortalezas en su conjunto son construidas por la organización luego de haber fijado sus objetivos, los que a su vez constituyen la base sobre la cual deberá asentar su credibilidad, para que tanto los clientes como otras empresas perciban un determinado nivel de confianza, que a su vez determinará el nivel de negocios que se van a realizar, puesto que, “la base de toda organización social se encuentra en la confianza” (Luhmann, 1996, p.39) (8). Pero, así como cada organización va a tener unas fortalezas y debilidades distintas a todas las otras empresas, también la confianza va a ser diferente, pues va a estar sustentada sobre bases construidas con las historias propias de cada empresa, o sea únicas.

Si graficamos las variables de la relación superveniente o jerárquica ordenándolas de mayor dependencia a total independencia resulta:

cómo, la preocupación de los estudiosos por el comportamiento de las empresas exitosas lleva muchos años y que en forma independiente



Donde:

- M_(DP)** : Misión de la Empresa fijada por el Directivo PyME
- Ob_(DP)**: Objetivos de la Empresa fijada por el Directivo PyME
- F_(Ob)** : Fortalezas como función de los Objetivos
- D_(Ob)** : Debilidades como función de los Objetivos
- O_(F,e)** : Oportunidades como función de las Fortalezas y la realidad
- A_(D,e)** : Amenazas como función de las Debilidades y la realidad

Fig. 1. Dependencia jerárquica o superveniente

¿Cómo impactan estas fortalezas en el mercado en el cual se desenvuelve la empresa? Las fortalezas y debilidades a las que se llegó luego de haber definido los objetivos y todas las acciones que la empresa realizó para mejorarlas, son las responsables de generar las oportunidades y amenazas que en definitiva serán las que definen el nivel de negocio que se va a realizar. O sea, hasta que la empresa no define sus fortalezas y debilidades, según Otero y Gache (2006), no va a poder saber estratégicamente cuáles son sus oportunidades y amenazas, pues no van a estar definidas.

Según Otero y Gache (2006) y García et al., (2005) en la Fig. 1 se muestra que las oportunidades y amenazas, dependen fundamentalmente de dos variables: por una parte las fortalezas y debilidades que dependen de los objetivos y de la misión y por otra de la realidad que es una variable que consideramos totalmente independiente de la PyME.

¿Cómo se construye la confianza? Para hacer un análisis más profundo de la forma en que se construye la confianza, vamos a basarnos en dos libros que fueron editados con una diferencia de más de diez años. La idea es mostrar del

método utilizado, se basa en crear confianza como una herramienta para lograr el éxito en los negocios.

Tomaremos el clásico *best seller* de los años 1990 La quinta disciplina escrito por Peter Senge (1995) y analizaremos sus propuestas para el éxito en los negocios. Un segundo texto que ofrecerá su contribución al análisis es La velocidad de la confianza escrito por Stephen Covey y Rebecca Merrill (2006) .

¿Dónde nace la confianza? en “el ser humano”, y por lo tanto al referirnos a las empresas vamos a avocarnos a las personas que las conforman.

La confianza a nivel de la persona

El proceso de construcción de la confianza recién expuesto, guarda una gran correspondencia con lo planteado por autores como P. Senge (1990), F. Gache (2002) o S. Covey et al., (2006) quienes plantean que la confianza surge en las personas mediante la actitud que cada uno pone en evidencia en su accionar. Ahora bien, si hablamos de los negocios esta actitud debe surgir y ser sostenida por los responsables de la actividad de la empresa, ya que se

³ Es importante destacar que hay otros autores como Francis Fukuyama en su libro -Trust- (Fukuyama, 1996), Franz Peterman en -Psicología de la Confianza- (Peterman, 1999), William McEwen en -Married to the Brand- (McEwen, 2005) o Samuel Huntington en -El orden político en las sociedades en cambio- (Huntington, 1999) entre otros, que dejan entrever que la base para la construcción de un entorno para que las empresas puedan lograr su mejor desarrollo es la confianza.

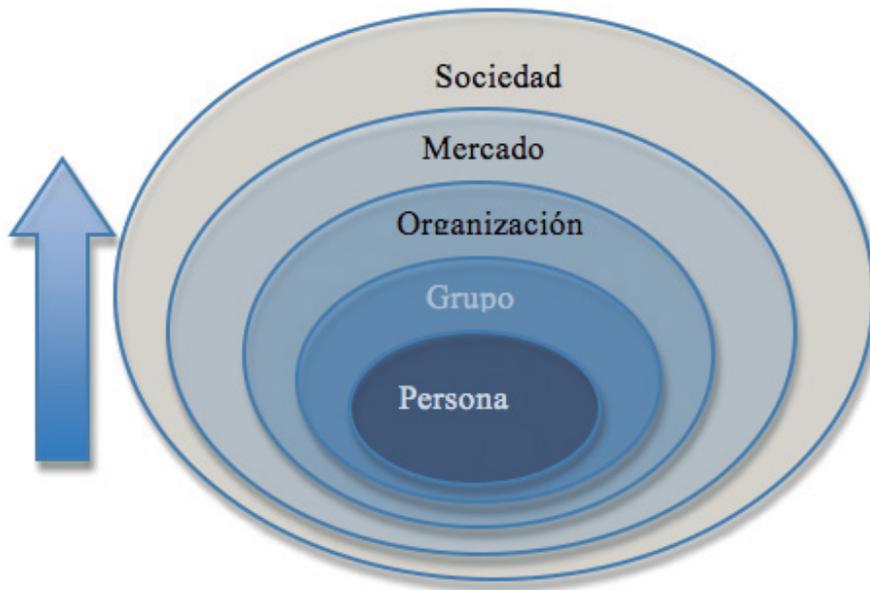


Fig. 2. Construcción de la confianza⁴

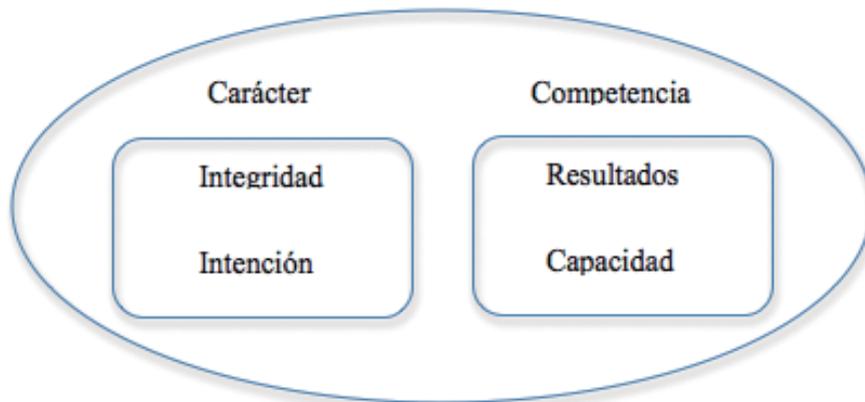


Fig. 3. La confianza a nivel personal⁵

sustenta en el nivel de credibilidad que estos puedan transmitir y a su vez depende de los valores de cada ser humano.

A su vez Peter Senge (1995) también, desde la óptica del aprendizaje de una empresa plantea en su modelo de las cinco disciplinas, que la primera disciplina es el dominio personal del que surge la fuerza que le permite a la persona concentrarse en obtener resultados que se ha propuesto.

En base al trabajo de Stephen Covey y Rebeca Merrill la construcción de la confianza se sustenta en la credibilidad que la persona pueda lograr. Dicha credibilidad tiene dos componentes que son el carácter y la competencia. El carácter a su vez está formado por integridad e

intención y la competencia se construye a partir

En la Fig.3 se plantean los diferentes componentes de la confianza a nivel personal los que deben actuar en conjunto puesto que una persona con integridad e intención de resolver un problema, que no puede producir resultados, no es creíble y por tanto no es digna de confianza. De la misma manera, una persona que por medio de su capacidad obtiene resultados, pero sin integridad no es confiable a la hora de confiarle todo nuestros ahorros. Todos hemos visto gente con enorme capacidad en un determinado campo, por ejemplo un corredor de bolsa que obtiene excelentes resultados en su especialidad, pero que a pesar de tener muy buenas intenciones, por su falta de integridad no es confiable para ser nuestro asesor bursátil, o el caso de un

⁴ Fuente: Elaboración propia en base a COVEY E. y MERRILL, R. (2006).

⁵ Ibid (2006).

empresario con integridad y buenas intenciones que en presencia de un problema, no tiene la capacidad para resolverlo y por tanto no es confiable. (Covey et al, 2006).

De esta forma se ha iniciado el camino por medio del cual se construye la confianza. Para poder continuar deberíamos desplazarnos del nivel personal al nivel grupal, por lo cual pasaremos a analizar las relaciones entre los colaboradores internos de la empresa.

La confianza a nivel relaciones

La confianza de una persona en otra se sustenta en las diferentes formas de comunicación verbales, gestuales, actitudinales, etc., que ponen en evidencia el sentir de cada uno y su forma de actuar (Krumboltz y Potter, 1980). Pero esta confianza también implica un factor de riesgo, que ha llevado a las personas a expresarla como -el riesgo de confiar-, puesto que la actitud de confiar implica una entrega o puesta en manos del otro, en especial en temas en que las consecuencias de la decisión implica dar poder a la contraparte (Bierhoff, 1984).

La construcción de la confianza a nivel de relaciones requiere un cambio de actitud de los directivos de las empresas, que parte del reconocimiento del hecho de que solos no van a poder triunfar en un mercado altamente competitivo y que si tienen alguna posibilidad esta va a ser trabajando en bloque junto con sus colaboradores. Dicha actitud deberá estar orientada a establecer un ambiente de confianza interna, que requiere que cumpla lo que promete, que esté seguro de lo que hace, que conozca los problemas a los que se enfrenta y que esté capacitado para llevar a cabo las acciones necesarias para resolverlos. Consecuentemente se deberán revisar todos los procedimientos tanto implícitos como explícitos y orientarlos hacia el logro de un clima laboral propicio para que el personal aporte a la empresa lo mejor de cada uno.

El principio subyacente a este nivel es el comportamiento coherente, o sea la consistencia de las acciones. La gente juzga en base al comportamiento no a la intención. La gente no puede ver el corazón de las personas, pero puede ver su comportamiento. (Covey et al, 2006).

P. Senge (1990), plantea que su segunda disciplina consiste en los modelos mentales, a los

que atribuye la responsabilidad de nuestras acciones y por tanto a su nivel de coherencia. Plantea cómo Royal Dutch/Shell, llegó a tomar consciencia de la profunda influencia de los modelos mentales por medio del colosal éxito administrativo de Shell durante la crisis del petróleo vivida entre los años 70 y 80. Dicho éxito tuvo lugar debido a que en gran medida los directivos de la empresa aprendieron a revelar y desafiar sus modelos mentales. La mayor muestra de su vigencia fue que a principios de los 70 Shell era la más débil de las siete hermanas (grandes compañías petroleras), y a fines de los 80 era la más fuerte. Según comenta Peter Senge, el ex coordinador de Planificación de Grupo de Shell, (Arie de Geus), planteaba que el logro de los objetivos de una empresa en el largo plazo está íntimamente ligado a la capacidad que tengan sus directivos para cambiar sus modelos mentales respecto de las variables que afectan directamente a la empresa, como son la competencia y los mercados. (Senge, 1995)

La confianza a nivel grupal, es la base sobre la cual se fundamenta la fortaleza de la empresa y mediante la cual se reducen las debilidades. Un buen clima laboral es el objetivo de las personas que tienen a su cargo los Recursos Humanos de las empresas, pues

...“las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.” (García Toro et al, 2004, p.2)

La forma de medir el nivel de relaciones interpersonales o el nivel de confianza grupal o sectorial, puede realizarse por medio de la coherencia del comportamiento dentro del sector

y en las empresas que lo tienen implementado se conoce como "Clima Laboral del Sector". En las pequeñas empresas en su mayoría es una práctica que se puede palpar en forma simple. Es importante que exista confianza en los diferentes grupos de empleados de una empresa, pero, si se quiere trascender es necesario que la confianza tiña a toda la firma.

La confianza a nivel organizacional

Dentro de la organización en su conjunto, la confianza juega el papel de aglutinante y facilitador de las tareas. Tomemos como ejemplo la empresa Edival: estamos en presencia de una firma que plantea entre sus integrantes importantes niveles de confianza, los que generan actitudes de entusiasmo y a su vez favorecen tanto la creatividad como la innovación.

Los comienzos de la firma Edival, datan de mitad del siglo XX (1953), en el que un visionario inicia en la Ciudad Rafaela, un pequeño emprendimiento familiar. Es muy interesante ver como, luego de 50 años y tras un proceso de expansión dinámica especialmente durante los años noventa, hoy se encuentra compitiendo con máxima calidad y exportando autopartes a casi todo el mundo.

Edison Valsagna, en 1953 tuvo un sueño que hoy se llama EDIVAL (por las tres primeras letras de su nombre y apellido), es oriundo de la provincia de Santa Fe, de la localidad El Trébol y creció "en un ambiente marcado por el esfuerzo transmitido por sus antecesores inmigrantes italianos. Se diría que Edison creció al amparo de un conjunto de valores entre los que la honestidad y el trabajo duro figuraban en el primer lugar" (Ascuá, 2003b; p.5). Dicho sueño, no ha dejado de crecer a buen ritmo durante todos estos años, a pesar de haber pasado por momentos de incertidumbre. De esta forma, llega a comienzos del nuevo siglo siendo "uno de los tres principales productores de válvulas en el mundo" (Kosacoff, 2003; prólogo).

Edival es una PyME que logró hacer de la confianza una ventaja competitiva en base a los valores de la **honestidad**, por medio de la cual se logró el respeto y el trato igualitario hacia los stakeholders, el **compromiso**, tanto con uno mismo con los demás y fundamentalmente con la empresa, la **calidad**, que los obligó a satisfacer al cliente y los destacó de los competidores,

la **iniciativa**, que les aseguró estar siempre a la vanguardia de la tecnología y el conocimiento y el **trabajo en equipo**, que permitió dar lugar a procesos sinérgicos y soluciones innovadoras.

Dicha confianza, se puso a prueba cuando quiso construir su nueva planta industrial, la que fue financiada por sus clientes, quienes le anticiparon el dinero de 6 meses de compras, dinero que fue reintegrado en forma de producción, en un todo de acuerdo con lo pactado. Pero no sólo los clientes formaron parte de la construcción, sino que también se involucraron los distribuidores, quienes fueron los que realmente le financiaron la obra.

La enseñanza que nos deja Edival es que la empresa, en aras de obtener el beneplácito de los clientes, debe desarrollar la fortaleza de mostrar hacia el entorno, compromiso con la tarea, con los colaboradores, el mercado, etc., lo que se pone de manifiesto en la calidad y presentación de los productos que llegan a los clientes. En realidad son los valores que se viven en la firma y se comunican en cada acción, proyecto o trabajo realizado. En definitiva la construcción de la confianza nace de las personas y se incorpora a la operatoria diaria facilitando los procesos de generación de soluciones entre los colaboradores, sus supervisores, los clientes y proveedores.

En las empresas donde existe confianza se pueden apreciar índices de productividad superiores a la media del sector, un gran respeto por sus trabajadores y una buena comunicación tanto interna como externa. Son muchos los autores que expresan que la confianza a nivel empresa es la convicción por parte de los involucrados de poder creer que los otros cumplirán con la palabra empeñada y por tanto no van a ser defraudados. (Gambetta, 1988), (Anderson y Weitz, 1989), (Schurr y Ozanne, 1985), (Scheer y Stern, 1992), (Fukuyama, 1996), (Williamson, O.E., 1985, 1991), (Covey, et al, 2006).

Hoy en día es común que las personas encuentren que sus organizaciones tienen síntomas de baja confianza a pesar de haberse cumplido los dos niveles anteriores. La baja confianza se pone en evidencia por la manipulación, tanto de los hechos como de las personas, además de la retención de información y la resistencia a las nuevas ideas. Por el contrario unos pocos bajan en organizaciones en las que se comparte

la información abiertamente, se toleran y hasta se premian los errores como una forma de alentar a los innovadores y creativos y se comparte ampliamente y sin restricciones el crédito de los logros obtenidos. (Covey et al, 2006)

Otra visión del mismo hecho la presenta Peter Senge cuando plantea la disciplina de la -construcción de una visión compartida- por medio de la cual se logra el aprendizaje de la empresa. Lo que en realidad está haciendo es unir las diferentes fuerzas o grupos que hay dentro de la organización por medio de la confianza que se logra al orientar todos los esfuerzos en el mismo sentido. Podríamos usar en este caso la analogía de un trozo de acero, al que por pasarlo varias veces cerca de un imán, sus moléculas se orientan y adquieren dicha propiedad. Muy difícilmente se encuentran empresas que hayan alcanzado cierta grandeza sin una misión, visión, objetivos, metas y valores que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Los líderes saben el valor que significa compartir una imagen de futuro respecto de la organización. Esta visión de futuro compartida facilita el establecimiento de la confianza que aglutina y orienta las voluntades de los colaboradores unificando a la organización.

Establecidas y puestas en práctica las correspondientes estrategias, se comenzará por dar forma al capital intelectual de la firma, estableciendo una base de conocimientos y habilidades de cada uno de los colaboradores en particular y de la organización en general. Como apoyo en todo momento, la empresa puede hacer uso de otra organización, como las universidades nacionales, las que sin perseguir fines de lucro estén comprometidas con el desarrollo del país.

En definitiva la confianza organizacional se basa en que tanto la empresa como sus colaboradores son vistos por el entorno como creíbles (Doney y Cannon, 1997). Una vez lograda la cohesión de la empresa, es momento de trascender los muros de la misma, para llegar al mercado potencial, que está constituido por todas aquellas personas que poseen interés por sus productos. La fortaleza que se obtiene al reflejar un clima de coherencia y confianza se convierte en una clave para la conquista del mercado.

La confianza en los mercados

Los estudiosos de la confianza han planteado

respecto de los mercados, que la confianza se construye sobre la base del cumplimiento de las promesas realizadas especialmente en lo que respecta a la honestidad y respeto por las mismas (Greyskens et al., 1996). Lo que resulta evidente es que el principio subyacente detrás de esta oleada, es la **reputación**. Es bien conocido por todos que hay productos, marcas, slogans, etc., como "Gillette", "Ford", "Club Med", "Hertz", "Kodak", "Ferrari", "Colgate", "Chevrolet", etc., que se han posicionado en la mente de los consumidores y su sola mención desencadena en nuestras mentes una serie imágenes de calidad, prestigio y confiabilidad. Otras en cambio, despiertan sentimientos negativos que nos alejan de su consumo, por considerar que sus productos contienen sustancias nocivas para la salud, etc.

Es por esta razón que podemos asegurar que la confianza en el mercado está centrada en la reputación de las empresas, la que a su vez está representada por la marca. Este es el nivel en el que la mayoría de la gente ve claramente la relación entre la confianza, rapidez y el costo del negocio. Es importante destacar que dicho posicionamiento ha sido consecuencia de reiterados éxitos en el mercado a lo largo de los años y avalado con hechos la solidez del producto / servicio ofrecido.

Edison Valsagna buscaba llegar a los mercados y que estos lo premiaran con la fidelización, por lo que impuso la estrategia de que

...“si esto me cuesta dos, por qué lo voy a vender a cuatro, más vale lo vendo a dos con cincuenta, gano suficiente para recuperar mi inversión, beneficio a mi cliente y produzco cada vez más... Edison Valsagna estaba convencido de que quería ser el mejor, el más importante y para ello debía tener el mejor precio, la mayor calidad de producción y de atención a sus distribuidores.” (Ascuá, 2003; p.10).

De esta forma pudo fidelizar a los clientes, pues era capaz de mejorar los precios de la competencia con la mejor calidad y trato para con sus distribuidores. Además, tenía muy clara la idea de que la inversión no debía ser únicamente en dinero y su esfuerzo personal, sino que también, debía preocuparse de los Recursos Humanos “sus colaboradores”, quienes requerían ser capacitados y atendidos en sus necesidades para poder rendir el máximo

posible. En virtud de ello se estableció el crecimiento sostenido de la empresa puesto que,

...“Edison Valsagna se caracterizó por ser exigente y personalista, lo que hizo que se ganara el respeto de todos los relacionados con Edival. Los clientes estaban comprometidos con Valsagna más que con la propia empresa, porque les daba un buen producto, a un precio accesible y siempre cumplía su palabra. Edison fue constituyendo sus distribuidores, a quienes respetaba a rajatabla. Las reglas de juego no se cambiaban, eran claras. Los distribuidores no eran grandes empresas, sino gente que también quería hacerse un camino.” (Ascua, 2003; p.8).

En virtud de ello mandó a un colaborador Alberto Gerder, a capacitarse a Europa para que luego distribuyera ese conocimiento entre los que mantenían productiva la empresa. La capacitación recibida por Gerder, fue una de las bases del avance tecnológico en los procesos de Edival. El aporte de nuevos y frescos conocimientos le permitió ser la única empresa argentina con tecnología de punta y en 1967 se constituyó en proveedora de General Motors de Argentina. Posteriormente:

(...)“el acceso a Chrysler Fevre Argentina S.A., Perkins Argentina S.A., Deutz Argentina S.A., John Deere, Peugeot, Ford Motor Argentina S.A., Safrar CIF, IKA-Renault S.A., Fiat Concorde S.A. (tractores), Borgward Argentina S.A., Rheinstahl Hanomag Cursa S.A., Gilera Argentina S.A., que adoptaron a Edival como equipo original para el armado de sus motores.” (Ascua, 2003; p.13)

Según S. Covey et al (2006), en el mercado mundial la velocidad de la confianza en la construcción (o destrucción) de Reputación, puede ocurrir con increíble velocidad. Considérese, el mercado de las “.com” como Google o el caso de la empresa Enron, que si bien es muy interesante de estudiar excede nuestra investigación.

Cabe destacar que Google ha estado operando en los negocios desde hace pocos 14 años y actualmente es el buscador con mayor aceptación del mercado. En España ha ganado el 95% del mercado (Vice, et al, 2006)

En contraposición, ENRON Corporation, es un

caso digno de destacar, pues de ser una pequeña empresa, pasó a ser una de las más importantes de los EEUU, (según la revista Fortune, 2001) en tan solo quince años. Pero por ocultar deudas por sumas mayores a los seiscientos millones de dólares, cayó en el descrédito y sus acciones pasaron de US\$84.85 a unos cinco centavos de dólar a principios del 2002. Esa falta de integridad fue la que determinó la violación de la confianza depositada por los inversionistas y que actualmente se constituye el pilar que sostiene el sistema financiero moderno.

La integridad de una empresa comienza por obtener la cohesión dentro de la propia organización mediante el establecimiento de un alto nivel de confianza y luego prepararse para encarar el mercado mediante la organización/reorganización del grupo de I&D (en caso de disponer de uno) y en forma externa con la ayuda de entidades especializadas sin fines de lucro. El fin consiste en modificar el producto/servicio de forma tal que sea visto por el mercado como un esfuerzo para atenderlo mejor y más eficientemente. Si los clientes visualizan el cambio van a premiar a la empresa con su elección y recién a mediano plazo esta va a poder empezar a percibir los primeros resultados sólidos.

La confianza del cliente no puede forzarse, la única forma de obtenerla es que el cliente esté dispuesto a entregarla. Sin embargo, su obtención no es tan sencilla pues el entorno se vuelve cada vez más competitivo.

Al respecto William J. McEwen luego de analizar porqué los clientes hacen el esfuerzo por llegar hasta un local determinado para comprar un café con un aroma o sabor especial o buscan en varios comercios para comprar un determinado jabón o modifican sus horarios para viajar en la aerolínea preferida concluye que esas personas se han casado con la marca que ha sabido satisfacer sus deseos. O sea se ha creado un vínculo emocional con el producto, ha traspasado la piel del usuario y por tanto ya es muy difícil de cambiar. Esta condición obliga a los otros productores a incentivar a sus creativos para poder destacarse, lo cual crea un mercado altamente competitivo en donde existe un claro ganador, el cliente. (McEwen, 2005).

A nivel de mercado es importante medir la repu-

tación de la marca y las respuestas que los clientes manifiestan respecto de ésta. Una forma de medirla, consiste en poder determinar la cantidad de clientes que una empresa retiene como clientes fieles a lo largo de los años. Más adelante se presentará una forma de implementación.

Confianza Social

Cuando abordamos la confianza a nivel de la sociedad, surge inmediatamente la idea de capital social que en

...“un grupo social podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo en cuestión.” (Atria et al, 2003, p.583).

De esta forma, el capital social se basa en las relaciones que se establecen entre sus miembros y son las que le dan el grado de cohesión o asociatividad.

Dichas relaciones son tres y se enuncian como sigue: la primera es la **confianza** que se desarrolla entre las personas que lo constituyen y que se pone en evidencia en el tipo de respuesta que cada individuo tenga ante la requisitoria del los otros. La segunda es la **reciprocidad** que determina el nivel de respuesta ante un requerimiento y la tercera es la **cooperación**, por medio de la cual se ponen en evidencia la confianza y la reciprocidad mediante un verdadero efecto sinérgico productivo.

Los beneficios que se pueden obtener de aplicar el capital social como forma de construir confianza, se centran en que permite: “Reducir los costos de transacción, producir bienes públicos, y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables.” (Durston, 2000, p.7)

desde principio del siglo XX siendo Henry James en 1906, quien en su libro *The Golden Bowl* para evidenciar los “Recursos Sociales” de uno de sus personajes expresa “...que constituye para ella, ... una especie de pequeño capital social.” (James, 1987, p.25), Luego Lyda Judson Hanifan, educador progresivo⁶ fue otro de los que originaron el concepto de capital social. Nació el 12 de febrero de 1879 en Cubana, West Virginia. Fue un estudioso de las ciencias sociales que en el año 1916 plantea que

...“aquellos componentes tangibles [que] cuentan muchísimo en las vidas cotidianas de la gente, específicamente: la buena voluntad, el compañerismo, la empatía y las relaciones sociales entre individuos y familias que conforman una unidad social... Si [un individuo establece] contacto con sus vecinos y éstos con otros vecinos, se producirá una acumulación de capital social que, posiblemente, satisfaga al instante sus necesidades sociales y entrañe, a la vez, un poder social suficiente como para generar una mejora sustantiva de las condiciones de vida de toda la comunidad.” (Hanifan, 1916, Citado en Forni et al 2004, p.2)

Luego de esta presentación del concepto de capital social, la idea entró en un letargo, reapareciendo en los años cincuenta de la mano de los sociólogos urbanos Seely, Sim y Loosely. Luego volvió a sumirse en la obscuridad hasta que en 1961, de la mano del teórico del intercambio George Homans⁷ y un académico de temas urbanos Jane Jacobs⁸ vuelven a ponerlo en evidencia. Nuevamente se desvanece hasta que en 1977 el economista Glenn C. Loury⁹ vuelve a rescatarlo y lo aplica para analizar el problema racial que deriva en una franca desigualdad. En su estudio pone en evidencia que dicha desigualdad racial no se resolvía por medio de la aplicación de políticas públicas tendientes a establecer la igualdad entre los diferentes actores, puesto que los nexos sociales de los pobres eran muy débiles.

El concepto de capital social ha sido utilizado

Resulta interesante reparar en que no hay indi-

⁶ La educación Progresiva se sustenta en la creencia que la educación debe estar basada en el principio de que las personas son animales sociales, que aprenden mejor con otra gente en actividades de la vida real. Los educadores progresivos creen que los niños aprenden como si fueran científicos, después de un proceso similar al modelo de estudio de John Dewey: 1. Darse cuenta del problema.; 2. Definir el problema.; 3. Proponer una hipótesis para solucionarlo. ; 4. Evaluar las consecuencias de las hipótesis de la experiencia de alguien. ; 5. Probar la solución más probable.

⁷ HOMANS, GEORGE. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.

⁸ JACOBS, JANE. 1961. *The Life and Death of Great American Cities*. New York: Random House

⁹ LOURY, GLENN C. 1977. “A Dynamic Theory of Racial Income Differences.” En P. A. Wallace y A. LeMund, eds., *Women, Minorities, and Employment Discrimination*. Lexington, Mass.: Lexington Books.

cios de que alguno de estos autores lo haya citado en trabajos anteriores utilizándolo para poner en evidencia la importancia de los lazos comunitarios.

El sociólogo P. Bourdieu en 1985 define al capital social como el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo" (Bourdieu, 1985 p. 248; citado en Portes, 1999)

También encontramos el aporte en 1985 de la sociología económica cuando Durston citando a M. Granovetter, pone en evidencia que

(...) "el comportamiento racional de las personas abarca no sólo objetivos económicos sino también "la sociabilidad, la aprobación, el status y el poder". También, en la dirección inversa, las relaciones sociales y la estructura social "juegan un papel central" en el comportamiento económico." (Durston, 2000, p.8)¹⁰

Por otra parte en 1990 J. Coleman, también sociólogo, expresa que el capital social está constituido por "Los recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura" (Coleman, 1990, p.302).

El economista D. North, refiriéndose a las instituciones manifestó que "son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a las interacciones humanas" (North, 1990, p.3), y R. Putman, quien en 1993, como sociólogo y analista político definiendo al capital social, manifiesta que el mismo está constituido por los "aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo" (Putman et al, 1993, p. 167). Y agrega que en una comunidad se facilita el trabajo en conjunto cuando existen reservas de capital social.

En conclusión y después de haber hecho un pequeño recorrido a la génesis del concepto de capital social podemos concluir que

... "las investigaciones de Coleman (1987, 1988

¹⁰ Es subrayado corresponde al texto citado por Durston de M. Granovetter

¹¹ <http://web.worldbank.org/wbsite/external/topics/extsocialdevelopment/extsocialcapital>

y 1990), sobre educación y Putnam en el en la participación cívica y la performance institucional (1993 y 1995) han sido una fuente de inspiración de la mayor parte de los trabajos actuales que, se concentraron en nueve campos fundamentales: familia y comportamiento juvenil; escolarización y educación; vida comunitaria (virtual y cívica); trabajo y organizaciones; democracia y gobernabilidad; acción colectiva; salud pública y medio ambiente; crimen y violencia; y desarrollo económico." (Woolcock, et al, 2000, p. 229)

Fue en la década del 80 en que el capital social empezó a manifestarse cobrando vigencia fundamentalmente en las organizaciones civiles. Dicha manifestación se puso en evidencia en características como solidaridad, lazos de confianza y reciprocidad. Pero en realidad, dicho concepto presenta ventajas y oportunidades para las personas que integran un determinado grupo social. Cuando ellas se relacionan entre sí ponen en evidencia los elementos básicos de su personalidad que por supuesto, están íntimamente relacionados con los valores culturales del entorno en el cual les ha tocado vivir. El capital social se encuentra en las relaciones que ligan a los diferentes actores participantes en un grupo y que en definitiva ayuda a mejorar la convivencia, solidaridad e integración social. (Arriaga et al, 2003)

El Banco Mundial en su sitio Web manifiesta respecto al concepto de capital social que

... "El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Numerosos estudios demuestran que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. El capital social no es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas." (Web site of World Bank)¹¹

Como manifestáramos en el párrafo anterior el concepto de capital social es muy amplio, pues incluye características personales, pasando por familiares y concluyendo con comunitarias, pudiendo detectarse simples relaciones entre dos individuos hasta complejas interacciones institucionales.

Conclusión

De acuerdo con lo que hemos presentado todo comienza con un cambio de actitud, la que se convierte en la fuerza necesaria para iniciar el proceso de cambio. Dicha actitud requiere de un medio para llegar a los colaboradores y a través de estos a los clientes e instituciones de crédito. El medio por excelencia para este fin es la comunicación.

Si el contenido del mensaje es sincero y respaldado por toda la empresa, lo cual se logra si y sólo si, los colaboradores se han constituido en apóstoles, la confianza comienza a florecer y se constituye en forma lenta pero segura en la base para cualquier emprendimiento. Es por tal razón que resulta interesante continuar indagando un poco más, acerca de cómo la confianza influye en el comportamiento de los diferentes actores de un negocio, por lo cual vamos a utilizar los aportes de los diferentes autores a un área del estudio de los negocios en donde aparece

en su total magnitud el concepto que nos ocupa. Estamos hablando del Marketing de Relaciones y por tanto nos va a interesar la forma en que la confianza sirve para crear valor, por medio de aunar las contribuciones de los *stakeholder* de la empresa.

Estamos en un terreno en el cual no se dispone de la rigurosidad necesaria, no obstante para autores como Nicolas Luhmann, la base de toda organización social se encuentra en la confianza (Luhmann, 1996). En este orden de cosas puede asemejarse a esa mano invisible, que Adam Smith pusiera en evidencia en su trabajo *-Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones-* (Smith, 1776). y a partir del cual que permite a una organización permanecer cohesionada.

Referencias

- ATRIA R., SILES M., ARRIAGA I., ROBINSON L., WHITEFORD S. (2003) "Capital social reducción de la pobreza en Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma" Libro de la Cepal 71 Editorial CEPAL - Santiago de Chile.
- ASCÚA, R (2003) "La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso Edival" Editor CEPAL – Buenos Aires
- BANKS, E. (2004) "Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management through Insurance, Reinsurance, and the Capital Markets". England, Editorial John Wiley & Sons Ltd.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS) (2002) "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk". Actualmente sólo disponible en Internet en formato PDF en <http://www.bis.org/publ/bcbs91.pdf?noframes=1> [Consultada el 21/04/2010].
- BEINHOCKER E, (2006) "The origin Of wealth: Evolution, complexity, and The radical remaking of economics", Editorial McKinsey & Company, Inc. Printed in the United States of America, p.139
- COLEMAN J.S. (1990) "Foundations of Social Theory", Editorial Belknap Press, Cambridge, Massachusetts.
- COVEY E. y MERRILL, R. (2006) "The Speed of Trust", London-Great Britain. Edited by Simon & Schuster UK Ltd. First Edition Pocket Book 2006.
- DURSTON J, BELLO A., DUHART D., MAFFEI, T. MIRANDA F, PEDRONI G. Y SARAVIA P. (2000): "El capital social campesino y los programas de superación de la pobreza rural en Chile", Editorial CEPAL, División de Desarrollo Social: p.7
- GAMBETEA, D. (1988) "Can We Trust?" in D. Gambetta (ed.), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, New York. Basil Blackwell.
- GARCÍA, P. GACHE F. (2005) "El FODA, Las PyME's y La Superveniencia en los Negocios", XI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires, 6 y 7 de Octubre 2005, Buenos Aires, Argentina.
- GACHE, F. (2002) "Estudio de la obtención de una ventaja competitiva sostenida a través de nexos informáticos entre instituciones de investigación y desarrollo y PyME", Tesis Maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional - UTN.

GACHE, F., et al (2009) "Índice de Confiabilidad de PyME". III Congreso de Ingeniería Industrial 2009, 29 y 30 de octubre 2009. Facultad de Ingeniería – U.Na.M. Oberá – Misiones

GARCÍA TORO N., OCHOA L., VARGAS A. (2004) "Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en la Empresa" Revista Creando Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales Año 2- N° 3

GELL MANN, M. (1995) "El Quark y el Jaguar: aventuras en lo simple y lo complejo", Barcelona, España. Editorial: Tusquest Editores.

JAMES H. (1987) "The Golden Bowl" Editorial Penguin English Library First Published 1904.

JAMES, H.S. JR. (2002) "The Trust Paradox: A Survey of Economic Inquiries into the Nature of Trust and Trustworthiness," Journal of Economic Behavior and Organization, 47(3).

KOSACOFF, B., (2003) en ASCÚA, R (2003a) "La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso Edival" Editor CEPAL – Buenos Aires; prologo

KROPOTKIN, P. (2009) "The Conquest of Bread", (was originally Published in 1926) reeditado por Editor Cosino, New York

LUHMANN, N. (2000) "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition*, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107, <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>>.

LUHMANN, N. (1996) "Confianza", Barcelona/Méjico, Editorial Anthropos / Universidad Iberoamericana.

MASCAREÑAS, J. (2008) "Riesgo Económico y Financiero". Publicación Universidad Complutense de Madrid.

McEWEN, W. (2005) "Married to the Brand". Editor Gallup Press, New York.

MITCHELL, M. (2009) "Complexity: A Guided Tour". New York EE.UU. Editorial Oxford University Press.

NASH J. (1950) "Equilibrium Points in n-Person Games". Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Vol. 36, No. 1.

NORTH, D. C. (1990) "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" Editorial Cambridge University Press New York

OTERO D. y GACHE F., "Evoluciones Dinámicas en el Diagrama FODA", Revista Científica Visión de Futuro, Julio-Diciembre 2006, Volumen 6, Año 3, N°2.

PETERMANN, F. (1999) "Sicología de la Confianza", Barcelona-España, Editorial Harder. Versión castellana de Pilar Ylla Janer de la obra *Psychologie des Vertrauens*.

PORTES, ALEJANDRO (1999) "Capital Social: Sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna" en J.Carpio y I. Novacovsky (compiladores) De Igual a Igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales," Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

PUTMAN R., LEONARDI R., NANETTI R. (1993) "Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy" . Princeton, N.J.: Princeton University Press.

SMITH A. (1776) "An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations". Reeditado 1994 Modern Library Edition EE.UU.

TZU S. (1997) "El arte de la Guerra", Buenos Aires Argentina. Editorial Troquel.

THOMPSON y LACEY (2010) "Chile Says Rebuilding May Cost Tens of Billons of Dollars" The NYT Magazine, March, 2, 2010. Actualmente disponible en Internet en <http://www.nytimes.com/2010/03/03/world/americas/03chile.html?pagewanted=2&r=2&sq=Chile%20Says%20Rebuilding%20May%20Cost%20Tens%20of%20Billons%20of%20Dollars&st=Search&scp=1>. [Consultada el 05/03/2010].

WOOLCOCK, M. & D. NARAYAN (2000) "Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo". En The World Bank *Research Observer*, 15, 2 (August 2000).

ZORRILLA SALGADOR J. (2005) "Globalización, incertidumbre y riesgo". Journal Intangible Capital Nro 9 Vol. 1 Julio – Septiembre 2005.

