

Confianza, instituciones y organización del trabajo*

*Francisco Pucci - Rodolfo Levin - Nicolás Trajtenberg - Carlos Bianchi***

Desde la década de 1990 las empresas uruguayas han debido enfrentar una serie de transformaciones estructurales en la economía nacional. En este período se acentuó la apertura comercial que implicó una mayor exposición a regímenes competitivos, a la vez que se inició un proceso de transformación de la organización de las empresas marcada por altos niveles de heterogeneidad entre las firmas y los sectores de producción. En este marco, un creciente número de empresas de la industria manufacturera y del sector servicios, iniciaron experiencias de certificación de calidad de sus productos o procesos. Estas experiencias fueron consideradas como un recurso para mejorar las condiciones de acceso a mercados, tanto a nivel nacional como internacional, así como un recurso para llevar adelante transformaciones innovadoras en el proceso productivo.

Introducción

En estos procesos, que abarcan dimensiones muy diferentes como las relativas a la organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, existe una marcada referencia a la idea de confianza. Los procesos de certificación de calidad, en la medida en que permiten construir la trazabilidad de los productos, son instrumentos para generar confianza en los clientes de mercados cada vez más inciertos y volátiles. La confianza también aparece en los procesos internos de las empresas, ya que es a través de la misma que los trabajadores se identifican con los objetivos de calidad de la producción, comunican sus saberes y desarrollan competencias que permiten innovar en procesos o en productos.

La importancia que la literatura le da al fenómeno de la confianza obliga a realizar esfuerzos para precisar mejor este concepto. Un primer intento de clarificación ya ha sido realizado en trabajos anteriores¹, donde se pretendió llegar a una definición del concepto de confianza y su articulación con otros conceptos como el de interés, cooperación y racionalidad. El presente trabajo pretende complementar el esfuerzo anterior, intentando precisar los diferentes niveles en los que opera la confianza, la relación entre confianza y organización y el papel que tiene la confianza en las relaciones laborales de una empresa. Este intento de precisión nos obligará a establecer diferentes

* Este trabajo forma parte de una investigación más amplia financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica.

** Docentes-investigadores del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales.

1 Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2006).

conceptos de confianza que tengan una utilidad operativa más específica para los propósitos de una investigación sobre implementación de procesos de calidad en la industria uruguaya.

En este sentido, los objetivos del presente artículo son múltiples: en primer lugar, discutir algunas ideas asociadas a lo que generalmente entendemos por confianza. En segundo lugar, analizar los diferentes niveles de operación de la confianza. En tercer lugar, profundizar el concepto de confianza en el nivel sistémico y el organizacional. Finalmente, analizar más específicamente los vínculos entre la confianza y la organización del trabajo.

1. La confianza y su importancia

¿Tiene sentido reflexionar acerca de la confianza? O mejor dicho, ¿tiene sentido precisar de qué hablamos cuando hablamos de confianza, a los efectos de utilizar dicho término en nuestras explicaciones acerca de los agentes y del mundo? Hay quienes creen que dicha empresa es inútil y escasamente rendidora a los efectos de fortalecer analíticamente nuestras hipótesis o teorías. Para algunos autores como Williamson, utilizar el concepto de confianza constituye un error ya que se está aplicando una nueva etiqueta a un simple proceso ya conocido donde los actores interesadamente calculan riesgos de oportunidad bajo una racionalidad limitada². Es decir, el concepto de confianza no agrega nada, simplemente complejiza innecesariamente nuestra explicación de los procesos.

No obstante, otros autores consideran que esta posición es extremadamente tajante y que vale la pena profundizar en la idea de confianza. No obstante, al menos hay dos obstáculos relevantes. En primer lugar, muchas veces la idea de confianza, si bien es considerada relevante, aparece en forma vaga o implícita. En segundo lugar, entre los autores que trabajan el tópico en forma más explícita, hay un amplio disenso en torno a qué constituye la confianza, a qué la genera, “para qué sirve” o qué efectos posee. Muy brevemente, y a efectos de introducirnos en el tópico, ¿qué entendemos por confianza? O si se quiere ¿qué elementos o propiedades van asociados a la idea de confianza?

La confianza surge siempre que nos encontramos en una situación de relativa vulnerabilidad caracterizada por la *incertidumbre* y la *ausencia de información*. Cuando no contamos con información perfecta o la misma es muy costosa, las decisiones y acciones *racionales* se vuelven imposibles. En dichos casos quedamos paralizados, a menos que recurramos a la confianza. Es decir, pese a que la información y los datos con que contamos no nos permiten predecir con exactitud lo que ocurrirá, y por ende, nos vemos imposibilitados de tener expectativas positivas o de actuar racionalmente, igualmente decidimos hacerlo. Contrariamente a lo que sostiene Williamson, la confianza no es un término innecesario que utilizamos en situaciones de cálculo de riesgo, sino que lo usamos cuando no es posible establecer dicho cálculo.

Esto se refleja cuando en muchas situaciones donde nuestro interés y bienestar futuros están atados a la incierta interacción con otros agentes o entidades, la confianza juega un rol de bisagra o facilitador. Pese a no contar con toda la evidencia disponible, creemos o apostamos a que determinado curso de acontecimientos podrá tener lugar.

Sin embargo, esta es sólo una parte de la historia: la dimensión más racional o voluntaria. La complejidad de la confianza radica en que parece presentar simultáneamente componentes volitivos y no volitivos. Por un lado, incluye un elemento de voluntad (si bien no perfectamente racional) cuando

2 Williamson, O. (1993).

pese a la incertidumbre *decidimos apostar* a confiar en que tal estado de situación o tal acontecimiento finalmente tendrá lugar. Por otro lado, contiene un rasgo de involuntariedad en el sentido que muchas veces no es que decidimos confiar sino que simplemente confiamos o desconfiamos por factores y causas ajenas a nuestra comprensión.

La confianza es importante porque posee múltiples y poderosos efectos a distinto nivel. Podemos diferenciar un nivel macro o estructural y un nivel micro o interpersonal. En relación al primer nivel, la confianza parece aportar a una de las preocupaciones centrales de la teoría social. Más implícita o explícitamente, para muchos autores, la ausencia de la confianza como *fuera sintética*³ promovería el desastre social en términos de **inestabilidad, desorden y desintegración**. En términos más funcionalistas, Luhmann entiende que la confianza es un prerrequisito funcional clave para que la sociedad no desemboque en el caos o miedo, paralizando la capacidad de decisión a todo nivel⁴. Parsons ha destacado como la estabilidad y la integración de las instituciones sociales básicas dependen fundamentalmente de la confianza pública, efectividad y legitimidad que poseen los símbolos culturales (dinero, leyes, etc.)⁵. En un tenor parecido, Habermas señala la importancia de los mecanismos de control deslingüistizados (dinero y poder) como forma de asegurar un eficaz funcionamiento, una reproducción social, y una síntesis y sustitución de los procesos simbólicos y comunicativos para hacer frente a sociedades de mayor tamaño, alta secularización y enormes grados de complejización en sus estructuras⁶. Es imprescindible que los mecanismos de control gocen de la confianza de los agentes para que tenga lugar la reproducción material y simbólica de las sociedades modernas.

Obsérvese que esta función ordenadora y estabilizadora puede ser traducida, en términos luhmanianos, como un alto valor de la confianza: la misma tiene la capacidad de **reducir la complejidad** en entornos de alta incertidumbre como son las actuales sociedades modernas. Esta capacidad opera en todos los niveles. Reducimos complejidad por la vía de confiar, y así podemos decidir y actuar, tanto en relación a otras personas (con diferente nivel de conocimiento y de familiaridad), como en relación a grupos o incluso instituciones de alto nivel de abstracción.

Pero la confianza no sólo nos da una alternativa para operar más eficientemente en el mundo. Al mismo tiempo nos otorga una base para poder obtener mayor **seguridad, certeza** e inclusive **sentido**. En parte es gracias a la confianza, ya sea en personas o sistemas, que podemos evitar o reducir la angustia, la ansiedad, y generar lo que Giddens llama un sentimiento de seguridad ontológica que nos habilita a enfrentar mejor los desafíos y riesgos de la sociedad.⁷ En contextos de alta certeza y estabilidad, podemos obtener la seguridad en formas más directas, automáticas o naturales. En cambio, la volatilidad, fragmentación, incertidumbre, complejización y diferenciación propios de las sociedades actuales parecen demandar mucho de la confianza como base para que la vida de los agentes tenga una dosis de orden y significado y no quede reducida a la angustia, la ansiedad o inclusive al mero caos o furia. Una vida en la cual no operemos con un mínimo de confianza respecto a los objetos y agentes que nos rodean constituiría una vida fácticamente imposible de llevar adelan-

3 Término tomado de Georg Simmel.

4 Luhmann, N. (1979) citado en Lewis, D. (1985); pag. 968.

5 Parsons, T. (1967) citado en Lewis, D. (1985); pag. 969.

6 Habermas, J. (1981).

7 Giddens, A. (1993).

te, o en el mejor de los casos, un infierno paranoico. Análogamente, si no conservamos una mínima confianza en nosotros mismos o en nuestros *yoes* futuros, quedamos completamente inhabilitados para continuar adelante con cualquiera de nuestras metas y deseos que involucrara apostar o fiarse de lo que yo fuera a hacer en un futuro próximo.

Otro efecto positivo de la confianza es el de garantizar o favorecer la **comunicación** entre los agentes, grupos o instituciones.⁸ Es cierto que muchas veces ocurre la relación causal inversa: una buena comunicación entre agentes da elementos para confiar. No obstante, también ocurre que muchas veces ni siquiera nos molestamos en dialogar o escuchar a quienes nos resultan sospechosos. La consideración a priori de confiable o no confiable puede constituir una clave para ser escuchado y para que se genere comunicación entre distintos tipos de agentes, grupos o instituciones, sobre todo en una sociedad caracterizada por la multiplicidad y heterogeneidad de estímulos y posibilidades de interacción. En muchos escenarios, no hay oportunidad de comunicar, escuchar o evaluar a todos los emisores, por ende, la selección puede estar sesgada por la evaluación de la confiabilidad.⁹ Inclusive, aún cuando la confianza no opere como filtro de selección para la comunicación entre las partes, puede operar como sesgo para la valoración, evaluación y aceptación de las razones y/o de la posición del agente. La ausencia de la reputación o etiqueta de agente confiable, puede cuestionar o poner en duda incluso los mejores argumentos, razones o activos. Inclusive, el punto interesante es que para que tenga lugar una adecuada comunicación, a veces, no sólo es necesario i) confiar en los otros, ii) o que los otros confien en mí, iii) sino que yo debo creer que los otros confían en mí.¹⁰

Si bien ya hemos insistido en que confianza y **cooperación** no son lo mismo, ello no inhabilita a señalar que en ciertas ocasiones, la primera puede incidir positivamente sobre la segunda.¹¹ En este caso, no vale cualquier tipo de confianza sino una que posea un rasgo particular: *bilateralidad* o *reciprocidad*. Es decir, en cierto tipo de cooperación solemos confiar en el otro, pero al mismo tiempo exigimos confianza de su parte, ya que en caso contrario la relación tendrá una vida corta.

La ausencia de confianza, y por ende el debilitamiento de la comunicación y la cooperación, tiene como corolario un consiguiente debilitamiento de la **solidaridad** entre los agentes, grupos y mundos, y de la **integración** en un sentido amplio del término. Como señala Luhmann, el desvanecimiento de la confianza hacia las estructuras básicas del mundo y hacia otros agentes puede promover la alienación de los agentes, un sentimiento de ajenidad frente al mundo, y una suerte de progresiva reclusión en mundos más pequeños y locales, incluso favoreciendo una actitud fundamentalista hacia los mundos de vida a los cuales se pertenece.¹² Habermas señala algo análogo, pero i) parte de un enfoque teórico diferente del luhmaniano, ii) no refiere explícitamente a la confianza, iii) y asume que la causa de las graves patologías actuales se debe precisamente a la invasión o colonización de la lógica de los sistemas autonomizados (económico, político, etc.) sobre el mundo de vida de los actores. Entre

8 Vale señalar que aquí asumimos un concepto tradicional u ortodoxo de comunicación.

9 Un caso típico es el de la selección de personal por parte de las empresas. Muchas veces la empresa prefiere recurrir al capital social disponible entre sus actuales integrantes y citar algunos pocos candidatos vinculados a los empleados, que hacer un llamado universalista y público que demandaría mucho tiempo y esfuerzo. En otras palabras, la empresa prefiere confiar en sus empleados y su capital social, y por ende comunicarse y escuchar solo a un subconjunto sesgado de candidatos, a comunicarse con el total de potenciales candidatos.

10 Gambetta, D. (2000c); pag. 217.

11 Ver Karen Cook citada en Macy, M.. (2002); pag. 473 y Gambetta, D. (2000c); pag. 219.

12 Luhmann, N. (2000); pag. 104.

dichas patologías podemos incluir la pérdida de sentido, anomia, alienación, ruptura de tradiciones, pérdida de legitimación, crisis de orientación, perturbaciones de la identidad colectiva, etc.¹³. Si bien transita por otro camino teórico, los resultados son similares en cuanto a lo que nos interesa a nosotros: la pérdida de sentido, la alienación, la anomia, etc. que sufren los agentes se debe entre otras cosas a que han perdido la confianza en el mundo perfectamente racional y “desencantado” que los rodea; se sienten progresivamente ajenos y extraviados ante una racionalidad estratégica que avanza sin freno, priorizando el mecanismo de la influencia (con el dinero y el poder como principales medios) por sobre otros fines, metas, propósitos, racionalidades o formas de vida.

En un sentido mucho más simple, la ausencia de confianza sencillamente disminuye las oportunidades y posibilidades de decidir y/o **hacer cosas**, y más específicamente de decidir y/o **hacer cosas razonable y razonablemente corriendo** algún tipo de **riesgos**.¹⁴ Es inimaginable la enorme cantidad de decisiones y acciones que no tendrían lugar en la actualidad en las más diversas esferas si no operara la confianza: desde un préstamo que realiza el Fondo Monetario Internacional o el Banco Interamericano de Desarrollo a un país emergente como Uruguay o Namibia, hasta la compra de la ficha de un jugador de alto presupuesto por parte de un club de fútbol cuando inicia la temporada; desde una decisión pública de destinar fondos para un proyecto piloto de rehabilitación para jóvenes criminales en una cárcel modelo hasta la compra en cuotas de un inmueble. La lista es interminable, y en todos los casos, operar sin confianza, o lo que es lo mismo, operar sólo bajo certeza, bloquearía la casi totalidad de metas y deseos que diariamente nos planteamos.

Íntimamente conectado con el anterior punto, más bien como una especificación del caso general, se encuentra la asociación entre la confianza y la **inversión** en distintos tipos de **capitales**. Cuanto menor y más deteriorada se encuentre la confianza en un entorno, menor probabilidad y disponibilidad tendrán los agentes de invertir en capital económico, capital humano, o inclusive capital social. Al mismo tiempo, es interesante marcar que a diferencia de otros recursos (tiempo, capital, tierras, energía), la confianza no disminuye o se agota con su uso, sino que al contrario: aumenta cuando se la usa; inclusive, puede disminuir sino es utilizada¹⁵; y es que, en definitiva, no utilizar la confianza equivale a *no confiar en la confianza*.

Las crisis económicas y financieras son un ejemplo muy ilustrativo de los efectos de la confianza sobre la inversión económica. Cuando los ciudadanos dejan de creer y confiar en las instituciones (gobierno, parlamento, tribunales, ministerio de economía, medios de comunicación, etc.) y en los agentes que las encarnan y vehiculizan (presidente, ministros, directores o presidentes de bancos, parlamentarios, jueces, periodistas, etc.) no sólo deja de invertirse, sino que comienza a retirarse la inversión realizada en el pasado. Como señala Gambetta, las sociedades que se fundamentan en recursos alternativos a la confianza, como puede ser la coerción y el uso de la coacción, tienden a ser más costosas y menos eficientes porque deben destinar enormes cantidades de recursos hacia la misma coacción, vigilancia, búsqueda de información, castigo, etc.¹⁶ Al mismo tiempo, ¿qué persona

13 Habermas, J. (1998); pag. 202 – 203. Vale señalar que este Habermas es el de principios de los años 80. A partir de los años noventa, y sobre todo, de Habermas, Jurgen (2000): “Facticidad y Validez”, su visión de los sistemas, especialmente del derecho cambió sustancialmente.

14 Luhmann, N. (2000); 103 – 104 y Coleman, J. (1990).

15 Hirschman, A. (1984).

16 Gambetta, D. (2000c); pag. 221.

o institución estaría dispuesta a invertir tiempo, energía y dinero en educación, sino tiene confianza en la sociedad en la que vive y cree que todas las formas de acceso a distintos trabajos depende de factores exógenos a la calidad de la oferta laboral?. Sin confianza, la propia idea de capital social es contradictoria, en tanto se vuelve imposible utilizar y actualizar las relaciones sociales para conseguir empleos, cuando se debilita la confianza recíproca entre los dos agentes vinculados.¹⁷

2. Los diferentes niveles de la confianza

En relación a los ámbitos en los que puede operar la confianza, hay autores que parecen asumir que la confianza sólo opera cuando estamos ante interacciones entre personas.¹⁸ No obstante, la confianza personal constituye tan solo uno de los niveles de la confianza en el eje abstracto/concreto. Podemos confiar también en grupos, empresas, asociaciones, instituciones, sistemas políticos o sociales, etc. A grado tal llega la potencial abstracción de los objetos de la confianza, que incluso podemos confiar en algo tan inmaterial como es la moneda de un determinado origen.

Por cierto, esta distinción no es novedosa, al menos dentro de la tradición sociológica. Ya el propio Simmel discutía este asunto en su famoso trabajo sobre el dinero donde hacía notar como la confianza de los individuos se basaba tanto en la seguridad personal derivada de las interacciones personales, como en los sentimientos generados por las tradiciones, instituciones y la organización sociopolítica de nivel más macro.¹⁹ De hecho, podríamos precisar un poco más los términos e intentar discriminar cinco niveles de generalidad o abstracción de los sujetos/objetos de confianza: i) nosotros mismos, es decir, el propio agente; ii) otros agentes; iii) grupos o asociaciones; iv) instituciones; v) sistemas sociales, políticos y económicos

Esto implica profundizar y hacer algunos comentarios en relación a como tiene lugar la confianza en las personas o en los sistemas en la sociedad actual. No es desacertado señalar que a lo largo del tiempo han cambiado dramáticamente las condiciones por las cuales las personas se comunican, se vigilan, y por ende confían.

3. La confianza y los sistemas

En un sentido muy simple e intuitivo, los procesos de confianza se han visto afectados por la mayor cantidad de integrantes y la menor recurrencia, densidad y profundidad de las interacciones y vínculos sociales que caracterizan a buena parte de las sociedades modernas. En sociedades menos avanzadas y desarrolladas, compuestas por un número más escaso de agentes, no sólo hay lazos más estrechos entre los integrantes, sino que también hay un mayor conocimiento personal y capacidad de monitoreo, y por ende una alta capacidad para detectar cualquier desviación o “traición” o de los

17 En este sentido, mientras por un lado hay quienes creen que el desarrollo de la confianza generalizada tiene como resultados un desarrollo de mayor capital social para todos, generando efectos redistributivos (Uslaner), hay otros autores que desafían esta posición, señalando que muchas veces el aumento del capital social favorece una mayor inequidad social y racial de las políticas públicas (Rodney Hero). Ver Uslaner, Eric M. (2004); pag. 502.

18 Ejemplo no exhaustivo de esta visión son autores como: Deustch, M. (1962), Kee, Herbert W. and Knox, R. (2004); Sztompa, P. (1999), Hardin, R. (1996), Gambetta, D. (2000); Williams, B. (2000); Hausman, D.. (1998); Yamagishi y Yamagishi (1994). No obstante, parece este un corte conceptual arbitrario o escasamente fundamentado.

19 Simmel, G. (1950).

compromisos. La consiguiente multiplicación, fragmentación, superficialización y despersonalización de buena parte de los lazos entre los agentes, implicó un crecimiento de la complejidad de las estructuras y de los formatos de organización.

Como señala Habermas, la complejidad de las sociedades actuales requiere de una autorregulación y autorreproducción material, social y simbólica que va más allá de las voluntades y conciencias de los actores que la integran. Básicamente, se desarrollaron dos dispositivos para asegurar la eficiencia en el funcionamiento y la reproducción social de los sistemas autonomizados económico y político: el dinero y el poder son mecanismos de control deslinguistizados, que no sólo simplifican y condensan los procesos comunicativos sino que los sustituyen.²⁰

En las sociedades modernas es imposible vivir e interactuar mínimamente sin alterar radicalmente nuestro vínculo con la confianza. Como señala Giddens, en la actualidad la confianza²¹ está asociada a dos tipos de procesos diferentes: los compromisos de presencia mutua, y los compromisos anónimos, asociados a la fe en los sistemas abstractos característica de las instituciones modernas.²² Las formas de confianza exitosas de interacción en sociedades de pequeña escala, en círculos íntimos de pertenencia donde predomina el compromiso mutuo, requieren necesariamente ser modificadas porque: i) hemos de interactuar con agentes extraños, poco conocidos, o con los que carecemos de familiaridad; ii) hemos de interactuar y depender de sistemas o entidades abstractas características de sociedades más complejas.²³ Inclusive, dada la incertidumbre que caracteriza estos escenarios, en muchos casos resulta cada vez más razonable y eficiente confiar en algunas instituciones, en lugar de confiar en múltiples agentes. En definitiva, la propia supervivencia de las sociedades depende de que exista esta confianza sistémica.

De todos modos, parece pertinente preguntarse si es válido hablar de lo mismo (confianza) para ambos casos o niveles (personas y sistemas). Como ya señalamos, para algunos autores la respuesta es claramente negativa, y refieren el concepto de confianza para el nivel de las personas, excluyendo la dimensión sistémica. Para otros, como Luhmann, el asunto es más complejo. Por un lado, la confianza opera en ambos niveles pero posee rasgos heterogéneos. La diferencia más importante es que i) mientras la confianza entre las personas tiene un carácter más emocional, ii) la confianza sistémica carece de dicho contenido y más bien se apoya en una base presentacional; una suerte de apariencia de que todo está en un orden apropiado; una identidad entre apariencia y realidad²⁴. Por otro lado, hay otro tipo de confianza más pasiva y externa (llamada convicción) sobre la cual profundizaremos más adelante²⁵.

En este sentido, la tradición de la teoría crítica (Escuela de Frankfurt) y más específicamente autores como Habermas, han remarcado el carácter racional, instrumental o estratégico del vínculo con los sistemas. No obstante, lo que inicialmente parecía un proceso evidentemente positivo para los agentes (expansión de los sistemas económico, político, etc., sintetizando y simplificando los

20 Habermas, J. (1981).

21 Giddens usa el término fiabilidad. Pero es una cuestión más nominal que sustantiva.

22 Giddens, A. (1990). Ver especialmente la sección III.

23 Karen S. Cook citada en Macy, Michael W. (2002); pag. 473 y Luhmann, N. (2000); pag. 98.

24 Luhmann, N. (1979) citado en Lewis, D.J. (1985); pag. 974. Vale reiterar la puntualización de Lewis respecto a que la base presentacional de la confianza sistémica Luhmann la toma de Erving Goffman.

25 Ver página 209.

problemas de funcionamiento y reproducción social inabordables para los agentes) demuestra tener consecuencias inesperadas y bastante sombrías. La expansión indetenible o la invasión desde la lógica instrumental sistémica hacia el resto de las esferas del mundo de los actores constituye terreno fértil para múltiples patologías: anomia, falta de sentido, alienación, pérdida de autonomía, etc.²⁶ En relación a la confianza, es especialmente relevante el último aspecto: la disminución de la libertad. Esto complejiza el planteo, ya que a medida que disminuye la libertad de elegir, a medida que los agentes pierden capacidad de “salida” o escape a otras alternativas, a medida que las alternativas son vistas como algo mucho más externo, se vuelve más problemático hablar de una relación de confianza entre los agentes y los sistemas. Confiar exige no solo constreñimientos sino también cierta dosis de libertad para poder elegir.

No obstante, podemos refinar y complejizar aun más la relación de confianza entre los agentes y los sistemas. Independientemente de lo acertado o desacertado que nos parezca en términos globales el diagnóstico habermasiano de la modernidad tardía, la confianza sistémica y la confianza personal no deben ser visualizadas como compartimentos estancos. Lejos de ello, la confianza sistémica está fuertemente asociada con la confianza interpersonal.²⁷ Es posible observar todo tipo de relaciones entre las mismas: a) tanto *inversas*, donde el debilitamiento (reforzamiento) de la confianza en la esfera personal puede tener como contrapartida un reforzamiento (debilitamiento) de la confianza en el nivel institucional²⁸; b) como *proporcionales*, donde el decaimiento (incremento) de la confianza en la esfera personal puede generar un análogo decaimiento (incremento) de la confianza en el nivel institucional.²⁹

		Confianza Sistémica	
		Aumenta	Disminuye
Confianza interpersonal	Disminuye	I	II
	Aumenta	III	IV

En otros términos (más específicamente los de Giddens), la confianza que un agente (profano) deposita en un sistema o entidad abstracta depende notablemente de los *puntos de acceso o enlace*: o sea donde se encuentran los agentes profanos y los representantes humanos o expertos de los sistemas abstractos.³⁰ De esta manera, el vínculo del agente con el sistema no tiene lugar en forma tan cruda o directa, sino que está mediado por otro agente, lo cual es determinante no sólo en términos de la vulnerabilidad o certeza de funcionamiento del sistema, sino también en términos de la transferencia de confianza. Cuando el agente confía en una entidad o institución, muchas veces está confiando en forma dual o doble: en la entidad en el sentido más abstracto posible, pero también en su contrapartida o representante humano.

26 Habermas, J. (1981).

27 Lewis, D. J. (1985); pag. 974.

28 Cuadrantes I y IV.

29 Cuadrantes II y III.

30 Giddens, A. (1990); pag. 82 – 83.

4. Confianza y convicción

Otro punto relevante de la discusión sobre confianza refiere a cual es el nivel de actividad o pasividad de la confianza que desarrollamos y en este sentido es pertinente introducir al aporte de Luhmann en esta discusión. La distinción *trust/confidence* realizada por Luhmann no refiere exactamente al eje persona/sistemas, sino que más bien enriquece la definición de confianza a utilizar en cualquiera de los dos ámbitos.³¹

Luhmann establece una precisión en torno a dos tipos de confianza: más precisamente distingue entre **confianza** y **convicción**³². Ambos poseen una característica común: en los dos casos tenemos *expectativas* que pueden ser *quebradas* o desilusionadas. No obstante, poseen cinco rasgos diferenciales clave:

- i) *La dependencia del agente respecto al entorno y a otros agentes*: mientras en el caso de la convicción no ejercemos una *libertad de acción*, no elegimos o consideramos alternativas, no dependemos de nuestra actuación o conducta; en el caso de la confianza, hay una elección de un curso de acción o de una alternativa.
- ii) *La reacción frente al quiebre de las expectativas*: mientras en un caso reaccionamos por la vía de la *atribución externa (convicción)*, en otro caso reaccionamos por la atribución interna y por un eventual remordimiento por haber *elegido* confiar en dicha alternativa.³³
- iii) La convicción opera en relación a los *peligros* mientras que la confianza lo hace ante los *riesgos*. Como establece Beck, los *peligros* son un problema secundario para la sociedad. Son objetivos, visibles, localizables y son externos a los agentes y grupos. Se generan más bien debido a una desviación frente a lo planeado o previsto, a errores de cálculo. Al mismo tiempo, dichos *peligros* son visualizados como un problema transitorio, reversible y en definitiva eliminable o solucionable óptimamente por la vía de la racionalidad. Son los problemas propios de sociedades o entornos de certeza o de relativamente baja incertidumbre. En cambio, los *riesgos* son un problema central en las sociedades de modernidad avanzada donde no existe la seguridad y la incertidumbre tiene un rol protagónico. Los *riesgos* están muy lejos de ser algo objetivo y externo; ya no estamos hablando de fallas o desviaciones; son efectos no previstos, estructurales, irreversibles y permanentes. Al mismo tiempo, muchas veces los *riesgos* son imperceptibles, ambivalentes y desanclados respecto a un espacio o tiempo claramente especificables. Los *riesgos* pierden su objetividad y externalidad en tanto i) no solo son producto y responsabilidad de las decisiones y acciones de los hombres, sino que también ii) su definición pública está sujeta a disputas y procesos. Esta incidencia creciente de la sociedad civil y la opinión pública en la definición y gestión de los *riesgos* determina que los mismos pierdan su carácter exclusivamente técnico y pone manifiesto dos elementos relevantes: a)

31 En lo que sigue me voy a basar predominantemente en Luhmann pero lo voy a complementar con el aporte de Ulrich Beck sobre todo en los conceptos de peligro y riesgo.

32 Utilizamos el término confianza para traducir *trust*. A falta de otro término más adecuado, a partir de aquí sustituiremos imperfectamente el término *confidence* por *convicción*.

33 Luhmann, N. (2000); pag. 98 – 100.

- la alta reflexividad del agente lego en relación a los riesgos; b) la debilidad de la racionalidad para resolver y dar cuenta de los problemas generados por los riesgos³⁴.
- IV) La distinción entre convicción y confianza también se basa en diferencias en la *percepción* y la capacidad para discriminar los problemas del entorno. En el caso de la convicción, se visualizan peligros externos y ajenos, desconociéndose el componente decisonal subyacente. En cambio, en los procesos de confianza, está presente la capacidad o habilidad para percibir y diferenciar entre peligros y riesgos. Ello involucra distinguir i) los decidores, y ii) los afectados; los riesgos asumidos conscientemente por los primeros se convierten en peligros para los segundos.³⁵
- V) Luhmann parece algo ambivalente en cuanto a la *localización* de la convicción/confianza. Por un lado, el contexto de la modernidad tardía determina que la confianza tienda progresivamente a localizarse en las relaciones interpersonales, mientras que la participación en los sistemas económicos y políticos dependa cada vez menos de la confianza y cada vez más de la convicción.³⁶ Pero, aunque sea indirectamente, la confianza parece seguir impactando sobre los sistemas funcionales. Mientras el debilitamiento de la convicción no causa impactos directos sino que da lugar a sentimientos difusos de anomia o alineación, la pérdida de confianza genera alteraciones inmediatas en las decisiones y acciones de los agentes cuando han de enfrentar riesgos. Al mismo tiempo, la necesidad de confianza y la falta de convicción pueden desembocar en un círculo vicioso. Cualquier sistema requiere necesariamente de la confianza como insumo central para operar eficazmente enfrentando la incertidumbre y el riesgo; pero simultáneamente dicho sistema puede llegar a erosionar la convicción pasiva y *noreflexiva*, minando una de las bases de la confianza³⁷.

	Convicción	Confianza
Quiebre de expectativas	✓	✓
Libertad de acción	X	✓
Reacción ante desilusión	Atribución externa	Atribución interna
Problema	Peligros	Riesgos
Escenario	Certeza	Incertidumbre
Reflexividad	X	✓
Racionalidad	✓	X
Percepción	X	✓
Nivel de operación	Sistemas	Personas

34 Beck, U. (1985).

35 Luhmann, N. (2000); pag. 98 – 100 y también Luhmann, N. (1979). Gambetta asemeja la convicción luhmaniana a la confianza ciega, viendola más próxima a la esperanza que a la confianza. Ver Gambetta, Diego (2000c); pag. 224.

36 Luhmann, N. (2000); pag. 102.

37 Luhmann, N. (2000); pag. 103 y 104.

5. Confianza y organización

El enfoque sistémico de la confianza nos permite precisar el papel que juega en la articulación e integración de las interacciones sociales en una sociedad, pero no nos aclara cuál es su papel en organizaciones concretas. En la medida en que nuestra discusión pretende contribuir a la discusión del papel de la confianza en los procesos laborales de las empresas, es necesario precisar su importancia para comprender el funcionamiento de las organizaciones laborales concretas.

Tal como mencionáramos anteriormente, Williamson³⁸ plantea dos hipótesis para demostrar que el concepto de confianza no es necesario en el campo económico, ya que se confunde con el simple cálculo de riesgo/oportunidad. Basándose en el postulado de la racionalidad limitada, Williamson plantea que i) la jerarquía y la autoridad en una organización reducen el componente aleatorio o de incertidumbre en la misma, por lo que la confianza no tiene lugar; ii) los comportamientos que se suponen basados en la confianza, no son más que comportamientos calculados. Lo que algunos autores consideran una conducta orientada por la confianza, para Williamson sería una conducta en el cual el individuo calcula que le conviene cooperar con el otro o con el colectivo, ya que los beneficios de la cooperación serán superiores a los beneficios del oportunismo. Por otra parte, Williamson plantea que las organizaciones pueden controlar la conducta oportunista por la vía de la jerarquía y de la autoridad, transformando la confianza en obligación. En la organización, la confianza se inscribe en el contexto institucional en la cual se desarrolla, por lo que los individuos tienen interés en respetar las reglas y cooperar, lo que denota su comportamiento como un simple cálculo de riesgo/oportunidad.

Para Coriat y Guennif,³⁹ la confianza es hija de la incertidumbre; en este sentido, postulan que la autoridad y la integración vertical inherentes a la organización no tienen capacidad para reducir la misma. Por otra parte, los costos de coordinación pueden volver impracticable de hecho el poder de la jerarquía. Tampoco es pertinente, para estos autores, la idea de Williamson de que la institución transforma la confianza en obligación. Esta tesis supone que en presencia de la institución no existen comportamientos estratégicos ni juego de actores. Coriat y Guennif sostienen, en cambio, que ninguna institución ni ningún contrato tienen la capacidad de anular el juego estratégico de los actores en la organización.

En relación a la segunda hipótesis de Williamson, Coriat y Guennif parten de la base de que si la incertidumbre es radical y no sólo probabilística, la confianza puede ser compatible con la persecución del interés, sin ser necesariamente un cálculo. Para Coriat y Guennif sólo hay confianza si dos agentes operan en un universo de incertidumbre radical y no probabilística⁴⁰. Un comportamiento basado en la confianza sólo es posible si implica un riesgo para el actor. La confianza constituiría una apuesta sobre el efecto a largo plazo de los comportamientos y las interacciones de los demás. El actor debe poner en manos del otro alguna cosa de su interés, de su propio futuro. Este comportamiento de confianza es coherente con la persecución de un interés, pero procede por riesgo. Un comportamiento de confianza "pura" sería definido como un acto por el cual dos actores renuncian

38 Williamson, O. (1993).

39 Coriat, B Guennif, S. (2000).

40 Hemos de plantear un matiz con respecto al término incertidumbre radical de Coriat y Guennif. La confianza no tiene lugar en ninguno de los dos extremos: a) ni cuando hay un pleno o al menos elevado conocimiento, lo cual habilita a establecer la llamada por Coriat y Guennif incertidumbre probabilística; b) ni cuando hay una incertidumbre tan radical que se carece totalmente de información o datos.

a la posibilidad de comportamientos oportunistas, a la espera o con la esperanza de un beneficio superior (inmediato o de largo plazo) que el que resultaría de un comportamiento oportunista. Esta definición plantea la idea de que la confianza es necesariamente dual y se construye en el contexto de sucesivas interacciones. En este sentido, las instituciones no reducen la confianza, sino que generan las condiciones para que el proceso de construcción de la confianza sea posible.

En esta misma dirección, Koenig⁴¹ postula que la confianza es un modo de control informal entre dos actores mutuamente identificados. Por un proceso de autocontrol, la confianza reduce la incertidumbre en relación al futuro comportamiento del otro. En este marco, la confianza permite gestionar, entre otras cosas, la incompletitud de las relaciones contractuales. En el modelo de contrato social, las leyes, las reglas y las convenciones poseen la propiedad de asegurar el respeto de los acuerdos entre agentes sujetos por un sistema coercitivo, que prevé sanciones y recompensas. En este modelo, predomina el aspecto formal del cálculo racional acerca de las reglas y los procedimientos, como si los intercambios pudieran realizarse sin el dinamismo de los agentes y la interpretación de los actores. La confianza no sería necesaria si cada actor adhiere a un acuerdo y mantiene su promesa; la confianza se deposita en el sistema de reglas y no en los actores, por lo que los arreglos institucionalizados serían la respuesta a la acción colectiva⁴².

El modelo de la dinámica de cooperación que Koenig propone descansa, en cambio, sobre la idea de que confianza y reglas formales o contratos no son dos modos alternativos sino complementarios de control. Los contratos son interpretados como reglas que permiten la interacción y la experiencia que, a su vez, permiten la emergencia de la confianza y de la cooperación. Las reglas son también el producto de relaciones comprometidas sobre la base de la reputación de los actores en juego o de una apuesta hacia el futuro. Las anticipaciones y el comportamiento de los que entablan la relación son continuamente evaluadas, y la confianza se interpreta como un proceso de aprendizaje. Confianza y contrato no son mutuamente excluyentes, sino que evolucionan y se interpenetran conjuntamente.

Mangematin,⁴³ en la misma línea teórica que los autores anteriores, también sostiene que la noción de confianza no se confunde con la noción de interés. La confianza no existe *a priori*; se construye. Su naturaleza y sus características dependen del modo de construcción. En ciertos casos, la confianza se limita a relaciones interpersonales; en otros casos, la confianza se extiende a las instituciones. Su rol en la coordinación de las actividades económicas dependen de la naturaleza y de las condiciones de producción y su eficacia sólo puede medirse en referencia a estas condiciones.

Mangematin se apoya en Zucker para establecer una tipología de confianza y dar cuenta del rol de la misma como modo de coordinación. Se entiende un modo de coordinación como un conjunto de mecanismos que permiten que dos o más individuos u organizaciones puedan llevar adelante una tarea que requiere la participación de todos en diferentes grados. Zucker ⁴⁴ distingue tres formas de confianza en función de su modo de producción:

- la *confianza interpersonal*, ligada a una persona en función de sus características propias como la pertenencia a una familia, etnia, o grupo dado. Esta confianza se construye de manera

41 Koenig, C. (1999).

42 Koenig, C. (1999).

43 Mangematin, V. (1999).

44 Zucker, L. (1986).

exógena a la relación. Puede ser considerada como un dato de la situación, inscrita en las características propias de las personas y que no puede ser objeto de intercambio.

- la *confianza relacional*, que descansa sobre los intercambios pasados o esperados, en función de la reputación y la reciprocidad. Se define como una creencia particular en las acciones o en el resultado de las acciones de los demás. Las fuentes de esta confianza son múltiples: los intercambios anteriores, los procesos de reciprocidad, la estabilidad de los socios, el participar de una cultura común, la estabilidad de la organización, etc. Si bien la confianza no es transitiva en el mercado, puede serlo parcialmente en el seno de las organizaciones en las cuales se desarrolla. Esta confianza no puede ser medida directamente sino que se expresa a través de símbolos producidos institucionalmente.
- la *confianza institucional*, asociada a una estructura formal que garantiza los atributos específicos de un individuo o de una organización. Implica una reconstrucción de la confianza producida localmente, que pasa de ser interpersonal a ser intersubjetiva; es decir, se transforma en exterior a una situación dada, formando parte de un mundo común.

Los elementos favorables para la construcción de la confianza institucional son complementarios de los elementos que ayudan a la construcción de la confianza relacional. Si en el segundo caso la confianza interpersonal juega un rol central, en el primer caso, es el desarrollo de intercambios entre individuos que no se conocen lo que genera la necesidad de la confianza institucional.⁴⁵

Los procesos de normalización de calidad como las Normas ISO⁴⁶, son un ejemplo de este tipo de confianza. En este marco de normalización, todos los empresarios industriales se reúnen para fijar las normas en relación por ejemplo a determinadas piezas o a cuales son los niveles aceptables de polución. A diferencia de la reglamentación, la normalización ISO a nivel nacional o internacional es un proceso voluntario. Los industriales discuten y definen una norma, que luego pueden libremente aceptar o de rechazar. Conformarse a una norma, para el industrial, puede generar una confianza producida por la institución y será más necesaria si el industrial tiene una posición débil en el mercado. A la inversa, un industrial puede intentar imponer su propio standard de calidad, lo que implica una estrategia riesgosa. Puede sufrir un revés al intentar movilizar una confianza relacional cuando sus competidores se manejan al nivel de una producción institucional de la confianza.

Como afirma Mangematin, la confianza ex ante también determina la organización de la cooperación. La confianza actúa sobre los mecanismos de delegación y sobre la naturaleza de las reglas puestas en marcha en la cooperación. En una segunda fase, una vez que los principios generales se detienen y que la cooperación da lugar a un trabajo en común, la confianza cambia de naturaleza y de rol. De interorganizacional, se vuelve interpersonal, entre los individuos que participan en la realización de una finalidad. Dos elementos se conjugan para marcar esta evolución: el contrato y la organización general de la cooperación, así como la fijación de finalidades globales por parte de las instancias directrices de cada organización. Una vez que son aceptadas las reglas y la organización global, los individuos que van a trabajar conjuntamente disponen de una cierta autonomía en la elección de las modalidades de trabajo. El contrato juega un rol de garantía, de referencia, pero es a menudo olvidado por los individuos que se dotan de rutinas comunes. Es debido a que los principios generales fueron establecidos de manera clara y precisa en el contrato que los individuos pueden

45 Zucker, L. (1986).

46 International Organization for Standardization.

adoptar tal o cual comportamiento en el trabajo en común. Esto define los dos niveles de la confianza complementarios e interdependientes: el de la confianza organizacional y el de la confianza contractual. La confianza no es transitiva; la desconfianza en relación a algunos componentes de la relación contractual no afecta necesariamente la confianza en relación a las tareas comunes. La confianza contractual implica un compromiso explícito con un tercero, y la confianza organizacional descansa sobre compromisos implícitos.⁴⁷

La confianza puede también resolver parcialmente la clásica incompletitud del contrato salarial. La confianza contractual se apoya sobre la puesta en práctica de un conjunto de compromisos que superan ampliamente la simple firma de un contrato: la existencia de contratos incompletos está ligado a situaciones en las cuales la evaluación se realiza sobre una capacidad, no sobre un producto, un potencial ligado al individuo o empresa de la cual emana el producto. Toda la discusión sobre gestión de competencias descansa en esta premisa. En relación al mercado, la confianza contractual implica la construcción y mantenimiento de una reputación, la difusión de esta reputación en el seno de una red más amplia de clientes y asociados, la creación de una capacidad industrial creíble y la difusión de esta información de manera clara en una amplia red de clientes y empresas.⁴⁸

La confianza organizacional, en cambio, descansa sobre compromisos implícitos, sobre un aprendizaje colectivo que se teje en las coordinaciones y cooperaciones efectivas de la práctica de trabajo. La utilización de la confianza organizacional se inscribe o puede ser completada por una inscripción en los dispositivos técnicos u organizacionales. En un sentido muy general, la confianza organizacional posee características próximas a las de la confianza contractual; es histórica, sus modalidades de aplicación y su eficacia dependen del camino seguido para su construcción y puesta en escena. Representa una de las soluciones prácticas al problema de la asimetría de información y del azar moral⁴⁹ y es condición del mantenimiento de la innovación y de la flexibilidad organizacional.⁵⁰

6. Confianza y trabajo

La confianza organizacional y la confianza institucional permiten reducir las incertidumbres ligadas al mercado y al trabajo. Como lo plantean Boyer y Freyssenet⁵¹ esta doble incertidumbre es una característica propia del sistema económico moderno. La incertidumbre del mercado está referida a que nada le garantiza a priori al que invierte capital que existe o que existirá una clientela solvente suficiente para comprar el producto fabricado o que un competidor no captará a los compradores potenciales. Esta incertidumbre histórica del mercado se ha agudizado en los últimos años con el crecimiento de la competencia. La incertidumbre del trabajo se refiere a que el acto de compraventa de una capacidad de trabajo no garantiza en sí misma las condiciones de su empleo ni la cantidad y calidad de los bienes y servicios que pueda contribuir a producir ni el plazo requerido para ello. En ambos casos, la confianza puede ser un reductor práctico de estas incertidumbres, en la medida en

47 Mangematin, V. (1999).

48 Mangematin, V. (1999).

49 El término es de Williamson, O. (1993).

50 Mangematin, V (1999).

51 Boyer, R. Freyssenet, M. (1996).

que genera confianza en los consumidores en relación a un producto y en los trabajadores en relación a su participación en los procesos productivos de la empresa.

Por otra parte, la creciente racionalización de la acción tiene como consecuencia la división del trabajo social, lo que hace que las necesidades sean cada vez más diversificadas, se requieran múltiples competencias y conocimientos, aumente el número de actores y se complejicen las lógicas de acción. La confianza, en este contexto, es un operador práctico de esta división/cooperación: evita que cada individuo deba verificar la veracidad de la fuente de información, o deba dominar saberes difícilmente accesibles debido a su nivel de especialización o su carácter colectivo. Se delega entonces en otros individuos una parte de la capacidad de acción individual, haciendo confianza en la reciprocidad de este abandono de autonomía, o en los dispositivos que lo organizan. Como afirma Thuderoz,⁵² el acrecentamiento de la cooperación entre individuos y grupos requiere de procedimientos económicos en conflictividad: la confianza permite hacer la economía en esta puesta a prueba, garantizando cierta estabilidad, reproductibilidad y equidad en el intercambio. El control sistemático y persistente en el taller de producción o en el intercambio entre firmas (relaciones contractuales), puede ser reemplazado por un mecanismo menos costoso: la confianza.

El taylorismo, para este autor, puede ser considerado como una teoría de la organización de la producción en la cual la desconfianza vis a vis el trabajador es un postulado central. El obrero es considerado perezoso, sistemáticamente holgazán, siempre pronto para el engaño y la simulación. De ahí la proposición de una dirección científica y de una ciencia del trabajo que despoje a los trabajadores de sus saberes y los devuelva a las direcciones de las empresas. El estudio de la confianza se comprende también por la constatación en el mundo industrial, de que la pura coerción, lejos de favorecer la cooperación entre los agentes, la bloquea (al ahogar toda iniciativa o creatividad) o la reduce a un juego de estrategias de actores expresadas, entre otras, en el famoso dilema del prisionero. En apariencia, la autoridad jerárquica dicta su ley. En realidad, sólo ejerce su acción si los dominados deciden no boicotearla de mil maneras. Los principios organizacionales tayloristas, fundados sobre la sustracción del saber a los obreros, se mostraron adecuados a un contexto de mercados estables y de productos estandarizados pero se muestran, en cambio, ineficientes cuando la economía deviene volátil y se funda sobre la diversidad de productos. Las consecuencias de este sistema de confianza limitada son conocidas: baja calidad de los productos, ausentismo, baja productividad, sabotajes, poco respeto de los procedimientos productivos, etc.⁵³

En el modelo taylorista la confianza es de baja densidad, la organización está fundada sobre la presunción de que los agentes son pasivos, dependientes, subordinados y manifiestan poco interés en el trabajo. La autoridad y la prioridad que se le da a las reglas de funcionamiento marcan la institucionalización de relaciones sociales de baja densidad. De todas maneras, la confianza no deja de estar presente en las organizaciones tayloristas. La organización informal, considerada como una forma de regulación autónoma,⁵⁴ situada en los intersticios de la organización formal, autoriza lazos sociales fuertes entre los agentes de un mismo grupo de trabajo, de una misma comunidad de oficio. La confianza está presente al interior de estos grupos homogéneos, capaces de compartir las mismas representaciones del trabajo, en oposición o en contradicción con los gestores o representantes de

52 Thuderoz, Ch. (1999).

53 Thuderoz, Ch. (1999).

54 Reynaud, J. (1988).

la empresa. También está presente en los lazos tejidos fuera de los lugares de trabajo. Es el caso de los lazos de parentesco o de los lazos de pertenencia a una comunidad más amplia. Recurrir a la confianza permite economizar los costos de transacción⁵⁵ y regular el nivel de defecciones y la intensidad de las protestas⁵⁶.

Harrison⁵⁷ a su vez, propone que la confianza entre los miembros de una misma colectividad es el resultado de un proceso complejo de aprendizaje, socialización y encuadramiento dentro de los contextos sociales. Contrariamente a la noción de interés, que descansa en el cálculo, la confianza sería para Harrison un fenómeno identitario, moral y de obligación fiduciaria. Si bien coincide con autores ya mencionados en que la confianza engendra la cooperación, Harrison sostiene que su dinámica será diferente en función de que sea:

- una especie de transacción interpersonal entre los miembros de las redes sociales. La confianza identitaria caracteriza a los grupos homogéneos de fuerte consistencia interna.
- un componente de intercambios sociales institucionalizados entre los agentes y la institución. El tiempo, la repetición y la rutina institucionalizan la confianza, gradualmente internalizada en los agentes. A través de los intercambios y de las acciones repetidas que vuelven los comportamientos previsibles, es posible desarrollar la confianza cognitiva. Esta caracteriza los vínculos entre grupos diferentes desde el punto de vista identitario.

La incorporación del componente identitario en la noción de confianza permite distinguir un componente de confianza adscripta, ligada a factores sociales estructurales, como son el origen social, las redes familiares y las posiciones en los procesos de trabajo; a este tipo de confianza se le contraponen otras, que se construyen en un tiempo y lugar determinados, buscando alcanzar objetivos concretos y específicos, de carácter más contingente y frágil. Este segundo tipo de confianza, que Harrison denomina cognitiva, acerca el concepto de confianza al de racionalidad; la confianza aparece como una variante de la racionalidad limitada⁵⁸, con una lógica claramente diferenciada de la confianza identitaria. La discusión entre calificaciones y competencias en el mundo del trabajo se puede entender a partir de esta oposición. La confianza construida sobre la identidad de los oficios profesionales comienza a ser sustituida por formas de confianza que se construyen en las interacciones y comunicaciones que se establecen entre oficios, profesiones y conocimientos diferentes y diversos. La competencia de un trabajador está ligada a su capacidad para superar los factores sobre los cuales se construye la identidad profesional y lograr establecer puentes comunicativos y cognitivos con trabajadores que tienen diferentes oficios o profesiones.

En un contexto productivo donde la innovación y la iniciativa son más requeridos que la disciplina, el control se vuelve más eficaz cuando se sustenta sobre el respeto de los valores más que sobre la fidelidad a las consignas. La confianza se vuelve, entonces, una pieza fundamental en términos de innovación en los lugares de trabajo. La innovación descansa sobre un proceso de construcción largo e incierto de formas reguladoras del trabajo en la empresa, a lo largo del cual los esfuerzos, las contribuciones y las iniciativas de los agentes permiten el pasaje de una forma relacional a otra. El desarrollo del trabajo en equipo y de formas polivalentes dejan de lado los clásicos mecanismos

55 Término tomado de Williamson, O. (1993).

56 Thuderoz, Ch. (1999).

57 Harrison, D. (1999).

58 Ver Pucci, F., Levin, R., Bianchi, C. y Trajtenberg, N. (2006).

de control para pasar a formas de evaluación por resultados y a una coordinación según los valores comunes del grupo. El dilema de la organización es involucrar a los trabajadores en lazos de trabajo fuertes, más que estar ligados por contratos de tipo instrumental. La confianza emerge de la búsqueda de cooperación para construir nuevos modos de coordinación del trabajo fundados sobre la información, la innovación, la comunicación⁵⁹.

La red es un medio de desarrollar la confianza en una situación de innovación. Es eficaz en el intercambio de información, en la medida en que permite mantener vínculos según la proximidad de tiempo y de espacio de sus miembros. Sin embargo, la debilidad de la red de innovación reside en su estatuto precario, temporario y transitorio. Su objetivo es conducir a los agentes de un estado institucional a otro. En este contexto, la confianza entre los agentes es de naturaleza pragmática; la confianza no se construye según los dispositivos de una identidad fuerte, sino según los principios de la confianza cognitiva. La red compensa la contracción de la confianza institucional por la expansión de la confianza entre los miembros de la red. En este sentido, la red permite una relación puntual de alianzas, pero no construye un vínculo de cooperación. En las redes de innovación de las empresas, los vínculos son débiles, los individuos se conocen poco, no hay experiencias compartidas, sólo se ligan por contribuciones específicas a la innovación⁶⁰.

Las redes de innovación constituyen momentos importantes de aprehensión de la construcción de la confianza: las reputaciones individuales y las relaciones de proximidad juegan un rol clave en la construcción de las convenciones. El espectro de las instituciones pesa mucho en esta construcción, ya que son las relaciones institucionales, anteriores a la formación de estas redes, las puertas de entrada que permiten el encuentro de los actores. La confianza interpersonal es un pasaje obligado para la puesta en marcha de una nueva convención⁶¹.

7. Confianza y reglas de funcionamiento

La construcción de un sistema de calidad conlleva la producción de reglas locales de diferente tipo, que se aparta de las reglas típicas de los modelos tayloristas fordistas de organización del trabajo. Junto a los dos grandes sistemas de reglas –las reglas de control, escritas, definidas e impuestas por los mandos; y las reglas autónomas, tácitas y construidas por el grupo– ligadas a este modelo⁶², la construcción de un dispositivo de calidad conduce a la constitución de reglas híbridas, que si bien son escritas, son derivadas directamente de la práctica de los trabajadores. La legitimidad de este tipo de regla proviene de su eficacia y de su creciente profesionalidad. Esto le otorga adhesión de los trabajadores, independientemente de haber participado o no en su construcción⁶³. En tal sentido este tipo de experiencia rechaza la tesis proveniente, en muchos casos, de los encargados de RRHH, que plantea que para lograr legitimidad es imprescindible generar participación.

La legitimidad de este tipo de reglas permite el desarrollo de actitudes de confianza en la práctica cotidiana de los trabajadores. La adhesión a las reglas está más asociada a la racionalidad práctica

59 Harrison, D. (1999).

60 Harrison, D. (1999).

61 Harrison, D. (1999).

62 Reynaud, J. (1988).

63 Campinos, M. Marquette, C. (1997).

de los actores que a la racionalidad estratégica, en la medida en que la construcción de su legitimidad se realiza a partir de la eficacia práctica y cotidiana de las mismas. La confianza se construye a partir del desarrollo de rutinas cotidianas⁶⁴ que permiten que una acción iniciada en un punto se continúe en otro, o que una decisión tomada en un sector sea acatada por otro sector, independientemente de que exista una proximidad física o mecanismos de control o vigilancia establecidos.

El concepto de rutina es central para comprender los procesos de aprendizaje organizacional y de mejora de la calidad en las empresas. La rutina es una construcción colectiva de individuos, que son interdependientes y que a lo largo de sus experiencias elaboran reglas simples y durables, que guían la acción de cada uno y que se transmiten a los recién llegados. Las rutinas serían un conjunto de reglas de acción propio de los fenómenos organizacionales; constituye su saber colectivo cristalizado en reglas operacionales; son una manera de abreviar el aprendizaje de los recién llegados a una empresa y evitarles la experimentación de los procedimientos, teniendo acceso a la solución "satisfaciente" establecida⁶⁵.

Las rutinas no pueden ser vislumbradas simplemente como procedimientos codificados. Establecer una regla de funcionamiento o una convención no asegura para sus conceptores el respeto a la letra de la misma.⁶⁶ Sólo se transforman en rutinas cuando los individuos implicados en la cooperación las interpretan y actúan según dichas rutinas. En una misma perspectiva, Argyris y Schon⁶⁷ se refieren a la teoría del uso para designar a las reglas creadas por sus miembros, reglas muchas veces tácitas que gobiernan su comportamiento. Ésta se distingue de la teoría de la acción organizacional contenida en los documentos formales.

Las normas ISO 9000 apuntan a la construcción de rutinas organizacionales como las señaladas anteriormente. En este sentido, la codificación formal de los aprendizajes individuales no constituye solamente una transcripción idéntica de saberes ni una fijación o consolidación de los mismos bajo una forma escrita. La certificación de calidad conlleva una redefinición de los conocimientos que surgen de la experiencia. El proceso de racionalización implica seleccionar los saberes prácticos más eficaces, identificar los criterios de eficiencia y eventualmente homogeneizar las reglas locales de conducta de los actores productivos⁶⁸. La construcción de rutinas en una organización no se contraponen necesariamente con la implementación de procesos de innovación o de experimentación ni con la adquisición de nuevos saberes. Estos procesos se incorporan paulatinamente a la organización, modificando o mejorando aspectos del proceso de trabajo, pero respetando el conocimiento anterior cristalizado en rutinas.

Estos procesos se condensan en el concepto de trazabilidad, que implica un proceso de construcción de las representaciones que los trabajadores se hacen sobre el trabajo que realizan, representaciones que no constituyen el reflejo exacto y fiel de la actividad realizada⁶⁹. La representación introduce un proceso de reflexión sobre las actividades que se realizan y una selección de los procedimientos en los cuales la empresa se compromete. Si la escritura implica una cierta manera

64 Giddens, A. (1993).

65 Tanguy, C. (2000).

66 Tanguy, C. (2000).

67 Argyris, C. y Schon D.A. (1978).

68 Campinos, M. y Marquette, C. (1997).

69 Campinos, M. y Marquette, C. (1997).

de codificar las actividades, la misma requiere una reflexión sobre las mismas y, en particular, sobre las actividades más vagas e inciertas, lo que se traduce en un proceso de creciente reducción de la incertidumbre. El recurso sistemático de la escritura no sólo permite una mejor comprensión de los procesos, sino que también facilita el desarrollo de acciones sobre el mismo. La puesta en distancia del proceso y la reflexión sobre el mismo generan condiciones para el desarrollo de nuevos conocimientos y nuevos modos de acción. También aseguran la continuidad en el tiempo del conocimiento y del registro de los cambios realizados.

La trazabilidad, entendida como construcción de rutinas de trabajo, se asocia a un aumento de la reflexividad de los actores⁷⁰, apartándola del concepto de rutina entendido como procedimiento de repetición burocrático, formal y ritualista de acciones de organizaciones taylorista-fordista de producción. Los procesos de formalización que se producen por el pasaje del conocimiento práctico al conocimiento escrito no eliminan totalmente la incertidumbre; se produce un estado de tensión permanente entre los procesos de formalización y los procesos de innovación, cuyo resultado depende de diferentes factores, entre los cuales el desarrollo de relaciones de confianza constituye una pieza central. Esta tensión se puede resolver rigidizando los componentes prescriptivos de la organización del trabajo, frente a la imposibilidad de afrontar exitosamente la incertidumbre, o generando procesos de innovación cristalizados en rutinas, que a su vez serán sometidas a ulteriores procesos de cambio, lo que generará nuevas rutinas, etc. La dirección del proceso estará marcada fuertemente por la capacidad de los actores de establecer relaciones de cooperación basadas en la confianza que surge de las interacciones cotidianas, que les permitan afrontar con éxito los componentes de incertidumbre, sin caer en una rigidización de procedimientos que elimine las capacidades innovativas del trabajo.

Conclusiones

Los procesos de certificación de calidad implican la incorporación de un conjunto de normas que obligan a la formalización y explicitación de los procesos productivos de manera de garantizar la trazabilidad de los productos y asegurar la confianza de los mercados de consumidores. Estos requisitos de formalización pueden conducir i) a una rigidización de los procedimientos, transformándolos en versiones renovadas del clásico sistema taylorista, o ii) a una revisión reflexiva de los mismos, generando procesos de innovación y de mejora de la calidad de los productos. Esta tensión entre formalización e incertidumbre es un componente permanente de los procesos de certificación de calidad. El desarrollo de dispositivos institucionales que permiten generar relaciones de confianza permiten reducir la incertidumbre inherentes a los procesos de innovación sin caer en una excesiva rigidización de los procedimientos que se vuelvan contrarios a los objetivos de mejora de la calidad inicialmente planteados.

La confianza se vuelve necesaria para resolver los aspectos contractuales en los cuales la lógica racional y legal ligada a los procedimientos formales se muestra insuficiente para dar cuenta de la complejidad creciente de las relaciones de trabajo. También opera como un reductor práctico de la incertidumbre ligada a la puesta en marcha de procesos de cooperación entre trabajadores que van más allá de los clásicos procedimientos técnicos y de los conocimientos del oficio, y en los

70 Giddens, A. (1995).

cuales se debe poner en juego competencias cognitivas y comunicativas cuyo inevitable fundamento es la confianza entre las partes.

La transformación de los modelos productivos de tipo taylorista en modelos más flexibles y participativos implican pasar de formas de racionalidad instrumental, en los cuales los juegos estratégicos de los actores basados en la maximización del interés son predominantes, a formas de racionalidad comunicativa en los cuales la construcción de relaciones de confianza y de cooperación resultan cada vez más cruciales. Estas nuevas formas de racionalidad no suponen que los actores actúen de manera desinteresada o altruista, sino más bien que sus intereses se despliegan en contextos más inciertos y complejos, en los cuales la conducta puramente estratégica no es la más eficaz para obtener los objetivos individuales, grupales u organizacionales. En este marco, los diferentes niveles de confianza mostrados en este trabajo se muestran como condiciones para que la racionalidad se despliegue en contextos de incertidumbre permanente.

Bibliografía

- ANDERSON, M. (1971): "Family Structure in 19th Century Lancashire"; Cambridge University Press.
- ARGYRIS, C. y Schon, D.A. (1978): "Organizational learning: a theory of action perspective". Addison-Wesley Publishing Company.
- BACHARACH, M. and Gambetta, D. (2000): "Trust in signs" in Karen Cook (ed) "Trust and Social Structure", New York, Russell Sage Foundation.
- BECK, U., (1985): "La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad", Barcelona, Editorial Paidós.
- BECK, U. (1996): "Teoría de la sociedad del riesgo" en Beriain, Josexto (comp.): "Las consecuencias perversas de la modernidad". Editorial Anthropos, España.
- BERGER, M. (1986): "Taste and Domination", The American Journal of Sociology, Vol. 91, Nº 6, May, pp. 1445 – 1453.
- BOYER, R. y Freyssenet, M. (1996): "Emergencia de nuevos modelos industriales". Revista de Sociología del Trabajo No. 27, Madrid.
- BROWNLIE, J. and Howson, A. (2005): "Leaps of Faith and MMR: An Empirical Study of Trust", Sociology Volume 39, Number 2, April.
- BURAWOY, M. (1976): review of Alan Fox's "Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations", The American Journal of Sociology, Vol. 82, Nº 1, Jul, pp. 239 – 242.
- CABRAL, L. (2003): review of Hardin's "Trust and Trustworthiness", Journal of Economic Literature, Vol. 41, Nº 3, Sep, pp. 953 – 954.
- CAMPINOS M. Marquette, Ch. (1997): "Les normes d'assurance qualité iso 9.000: une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise?" GIP Les cahiers de recherche No. 73. Francia.
- COLEMAN, James (1990): "Foundations of Social Theory", Chicago Press.
- CORIAT, B y Guennif, S. (2000): "Incertitude, confiance et institution" en: La confiance en question. Sous la Direction de Laufer, R. y Orillard, M. L'Harmattan, Paris.
- DEUSTCH, M. (1962): "Cooperation and trust: some notes" In M. R. Jones (ed), Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, University of Nebraska Press.
- FOX, A. (1974): "Beyond Contract: work, power and trust relations"; Faber & Faber.
- GAMBETTA, D. (ed.) (2000a): "Trust: Making and Breaking Cooperative Relations", Department of Sociology, University of Oxford.
- GAMBETTA, D. (2000b): "Mafia: the price of distrust" Gambetta, Diego (ed) (2000a), Department of Sociology, University of Oxford, ch. 10, pp. 158-175.

- GAMBETTA, D. (2000c): "Can we trust Trust?" en Gambetta, Diego (ed) (2000a), Department of Sociology, University of Oxford, chapter 14, pp. 213 – 237.
- GIDDENS, A. (1993): "Las consecuencias de la modernidad". Alianza Universidad, España.
- HABERMAS, J. (1981): "Teoría de la Acción Comunicativa", Editorial Taurus, Buenos Aires, Argentina.
- HABERMAS, J. (2000): "Facticidad y validez", Editorial Taurus.
- HARDIN, R. (1996): "Trustworthiness"; *Ethics*, Vol. 107, Nº 1, Oct, pp. 26 – 42.
- HARRISON, D. (1999) "Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation." en: *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.
- HAUSMAN, D. (1998): review of Seligman, Adam B. 's "The Problem of Trust", *Contemporary Sociology*, Vol. 27, Nº 3, May, pp. 268 – 270.
- HIRSCHMAN, A. (1984): "Against Parsimony: Three ways of Complicating some categories of economic discourse", *American Economic Review Proceedings* 74, pag. 88 – 96.
- KEE, H. y KNOX, R. (2004): "Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and suspicion", *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 14., Nº 3, Sep, pp. 357 – 366.
- KOENIG, C. (1999): "Confiance et contrat dans les alliances interentreprises" en: *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.
- LEHMAN, E. (2001): review of Sztompka, Piotr's "Trust: A Sociological Theory", *Contemporary Sociology*, Vol. 30, Nº 4, Jul, pp. 418 – 420
- LEWIS, D. y Weigert A. (1985): "Trust as social reality", *Social Forces*, Vol. 63, Nº 4, Jun, pp. 967 – 985.
- LUHMANN, N. (2000): "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and alternatives" in Gambetta, Diego (ed.) (2000); Department of Sociology, University of Oxford, Chapter 6, pp. 94 – 107.
- LUHMANN, N. (1979): "Trust and Power: Two works by Niklas Luhmann". Translation of German originals *Vertrauen* [1968] and *Macht* [1975]: John Wiley, New York.
- MACY, M. (2002): review of Karen S. Cook's "Trust in Society", *Contemporary Sociology*, Vol. 31, Nº 4, Jul, pp. 473 – 475.
- MANGEMATIN, V. (1999): "La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production" en: *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.
- MISZTAL, B. (1996): "Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Moral Order". Cambridge: Polity Press.
- MÖLLERING, G. (2005): "The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension" *Sociology*, Vol. 35, No. 2, pp. 403–420
- MOLM, L. ; Nobuyuki Takahashi; Gretchen P. (2000): "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of Classical Proposition", *The American Journal of Sociology*, Vol. 105, Nº 5, Mar, pp. 1396 – 1427.
- NELSON, R, Winter, S. (1982): "An evolutionary Theory of Economic Change". Harvard University Press, Cambridge.
- PARSONS, T. (1967): "Sociological Theory and Modern Society", Free Press.
- PETTIT, Ph. (1995): "The Cunning of Trust", *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 24, Nº 3, Summer, pag. 202 – 205.
- PUCCI, F. y Trajtenberg, N. (2004): "De la cultura de oficio a la cultura del riesgo: los comportamientos cotidianos en los accidentes en la industria de la construcción" en Mazzei, Enrique (Coord.) "El Uruguay desde la Sociología II", Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR.
- PUCCI, F., Levin, R., Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2006): "La construcción de la confianza en procesos de mejora de calidad de las empresas uruguayas" ponencia presentada en las VII Jornadas de Psicología de las Organizaciones del Trabajo, Facultad de Psicología, UDELAR.

- REYNAUD, J. D. (1988): "*Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*". Paris. A. Colin.
- SHELLING, Th. (1978): "Egonomics and the art of selfmanagment", *American Economic Review: Papers and Proceedings* 68.
- SELIGMAN, A. (1997): "The Problem of Trust", Princeton, NJ, Princeton University Press.
- SIMMEL, G. (1950): "The Sociology of George Simmel". New York: Free Press.
- SZTOMPKA, P. (1999): "Trust: A Sociological Theory", Cambridge UK, New York, Cambridge University Press.
- TANGUY, C. (2000): "Apprentissage, innovation et modifications des routines organisationnelles." En *Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Une approche socio-économique des connaissances*". Direction de Tanguy, C. et Villavicencio, D. *Révue d'Anthropologie des connaissances*. Editions Erès, Ramonville Saint Aigne, Francia, 2000.
- THUDEROZ, Ch. (1999): "Introduction générale: ¿Pourquoi interroger la notion de confiance?" en: *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Coordinado por Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.
- USLANER, E. (2004): "Trust and Social bonds: Faith in others and policy outcomes reconsidered", *Political Research Quaterly*, Vol. 57, N° 3, Sep, pp. 501-507.
- YAMAGISHI, T. y Yamagishi, M. (1994): "Trust and Commitment in the United States and Japan", *Motivation and Emotion*, 18, pp. 129 – 166.
- WILLIAMSON, O. (1993): "Calculativeness, trust and economic organisation". *Journal of Law and Economics*, vol XXXVI. pgs. 453-486.
- ZUCKER, L. (1986): "Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920". *Research in Organization Behaviour*. No. 8.