

# Giro funcional: lineamientos para el diseño de un modelo conceptual sobre la confianza intra-organizacional

Functional Twist: Guidelines for the Design of a Conceptual Model on Intra-organizational Trust

César Mariñez\*, Esteban Cofré\*\*, Johanna Madrigal\*\*\*

RESUMEN: La confianza ha sido considerada en diversos estudios como un elemento central para el operar intra-organizacional a través de sus equipos profesionales y superiores en distintos ámbitos laborales tanto en el sector privado como en los servicios públicos. Pese a ello, en algunos casos, se considera que la mejor forma de observarla es a través de sus relaciones intersubjetivas en la organización. El siguiente artículo propone un modelo conceptual distinto, que mire al problema de la confianza como decisión funcional de los sistemas organizacionales y no sólo a través de las relaciones de interacción entre sujetos en ellos. Para ello, se hace un mapeo general sobre cómo se ha venido conceptualizando a la confianza intra-organizacional para así poder identificar sus nudos críticos en algunos de sus principales atributos o dimensiones (1). Luego se exponen algunos lineamientos de la confianza funcional para así poder entender su giro en el plano intra-organizacional (2). Esta propuesta conceptual es relevante para los estudios organizacionales, pues se estaría poniendo el foco en analizar el problema de la confianza/desconfianza desde en los procesos de decisivos y funcionales a nivel de equipos y directivos.

PALABRAS CLAVE: confianza funcional; confianza intra-organizacional; decisión funcional; equipos profesionales; modelo conceptual

ABSTRACT: Trust has been considered in several studies as a central element for intra-organizational operation through its professional teams and superiors in different work environments, including the private sector and public services. However, in some cases, the best way to observe it is through subjective interactional relations within the organization. The following article proposes a different conceptual model, which looks at the problem of trust as a functional decision of organizational systems and not only through the interaction relationships between subjects in them. We mapped how intra-organizational trust has been conceptualized to identify its critical knots in some of its main attributes or dimensions (1). Then, some functional trust outlines are presented to understand its turn at the intra-organizational level (2). This conceptual proposal is relevant for organizational studies since it will focus on analyzing the problem of trust/distrust in the decisional and functional processes at the level of teams and managers.

KEYWORDS: functional trust; intra-organizational trust; functional decision; professional teams; conceptual model

---

\* Universidad de Aysén, Chile, [cesar.marinez@uaysen.cl](mailto:cesar.marinez@uaysen.cl), <https://orcid.org/0000-0003-3183-6305>

\*\* Universidad Alberto Hurtado, Chile, [ecofre@uahurtado.cl](mailto:ecofre@uahurtado.cl), <https://orcid.org/0000-0002-4354-5452>

\*\*\* Universidad de Chile, Chile, [johanna.madrigal@uchile.cl](mailto:johanna.madrigal@uchile.cl), <https://orcid.org/0000-0002-0648-8217>

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día es indudable que las organizaciones se vean constantemente presionadas por cubrir una diversidad de requerimientos y necesidades de forma óptima y efectiva (European Quality of Life Survey, 2012; Gallup's Top World Findings, 2017; Trust Lab OCDE, 2017; Guidelines for Measuring Trust OCDE, 2017). El problema de la confianza/desconfianza en las organizaciones no se plasma sólo en relación a sus usuarios que demandan soluciones, sino también entre quienes participan internamente en la comunicación organizacional a través de sus equipos y directivos (Kiffin-Petersen, 2004). La confianza intra-organizacional es una condición básica para transferir a su entorno ofertas significativas. De lo contrario, se generalizan las decepciones que se producen tanto adentro de los equipos como hacia el entorno de la organización. Se corre el riesgo que la confianza intra-organizacional se fragmente, porque se sabe internamente que no se están tomando decisiones funcionales capaces de cumplir con sus propios requerimientos.

Si la confianza es un mecanismo que lubrica las interacciones sociales (Gambetta, 1988), entonces también lo hace para lubricar los procesos decisionales que están constantemente atorados con la complejidad creciente de sus problemas puntuales y el carácter no lineal de sus interacciones organizacionales (Andersen, 2001; Seidl, 2003; Rodríguez, 2004; Arnold, 2012; Luhmann, 2010). Sin esta condición básica, las organizaciones no estarían en condición de poder responder anticipadamente a través de sus equipos para solucionar interconectadamente los problemas en sus respectivos contextos. Se estarían 'oxidando' por así decir, los procesos decisionales por una incapacidad funcional para absorber la incertidumbre y transformarla en decisiones efectivas que generalicen en el tiempo las expectativas internas de los equipos y sus superiores.

Frente a estos desafíos que tienen hoy en día los equipos y directivos en sus organizaciones, lo que este artículo propone es el desarrollo de una distinción dinámica, donde el problema de la confianza/desconfianza se entienda funcionalmente y se relacione con el nivel operativo de los sistemas organizacionales en pos de comunicar sus decisiones como solución/problema. De esta manera, la confianza funcional no se estaría depositando en las relaciones interpersonales de los sujetos que participan en ellas sino más bien en las funciones organizacionales, a través de los roles que deben cumplir los miembros de la organización en sus procesos grupales. Como forma comunicacional, la confianza deja de ser un evento reflexivo solamente subjetivo y se transforma en un proceso operado por el propio sistema para definir como decisión toda situación del entorno que sea significativo para él (Rodríguez, 2004).

Para cumplir con lo anterior, se hace un mapeo general sobre cómo se ha venido conceptualizando a la confianza intra-organizacional para así poder identificar sus nudos críticos. Esto último porque se parte de la premisa que una moralización de la confianza intra-organizacional limita la posibilidad de observar holísticamente un proceso que es multidimensional, reflexivo y que es propio de la organización. La efectividad de una organización se debe a la generalización de expectativas por la confianza que prevalece y viabiliza la interacción entre funciones y no sólo en las características subjetivas de las personas. Luego, se exponen los presupuestos básicos de la confianza funcional para así poder entender cuál es el giro que se propone para aplicarlo al plano

intra-organizacional. Esta propuesta conceptual es relevante para los estudios organizacionales, pues se estaría poniendo el foco en analizar el problema de la confianza/desconfianza desde las relaciones funcionales a nivel de equipos.

## 1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE LA CONFIANZA INTRA ORGANIZACIONAL.

La confianza ha sido identificada hoy en día como un factor central a observar en las relaciones intra-organizacionales y, sin embargo, en algunos de ellos se aprecia una tendencia donde los contenidos de este concepto se refieren o están enmarcados preferentemente al interior de relaciones de interacción entre sujetos en los procesos grupales. Es decir, sus argumentaciones se sostienen conceptualmente por las cualidades internas de los sujetos, las cuales son condición para alcanzar una relación exitosa para el bienestar organizacional (Van der Bunt, Wittek y Klepper, 2005; Girmscheid y Brockmann, 2010; Siebert y Martin, 2014).

Siguiendo a Lewicki y Benedict (1996), la gran mayoría de las conceptualizaciones sobre la confianza en las relaciones entre profesionales podrían concentrarse principalmente en tres formas. La primera se estaría enfocando en una concepción basada en el cálculo, en donde la confianza se impulsa tanto por un valor de beneficio como por el costo de qué tanto la inversión, al aceptar una oferta, puede afectar la reputación y la honestidad de los profesionales involucrados (Kadefors, 2004, Huang y Nicol, 2010). La confianza sería una relación de intercambio que se probabiliza porque ambas partes proyectan un comportamiento de confiabilidad que podría aportar un beneficio en la relación en sus desempeños profesionales (Blau, 1982). Se requiere de un cálculo racional para confiar o desconfiar en posibles los beneficios que pueden salir de él, sabiendo también que existen garantías organizacionales que regulan aquellos comportamientos que se pueden pasar de oportunistas (Williamson, 1993).

Una segunda forma estaría centrada en la confianza basada en el conocimiento que tienen los profesionales en sus equipos, en donde el problema de la confianza/desconfianza depende del historial de sus interacciones, lo que permitirá predecir si el comportamiento del otro actuará de manera confiable (Choudhary y Bharadwaj, 2019). Significa, en otras palabras, aceptar una oferta de confianza, porque se conocen bien las intenciones del otro por una dimensión temporal que los orienta. Siguiendo a Mooradian, Renzl y Matzler (2006), existirían varios tipos de factores que influyen en la confianza cuando hay un intercambio de conocimientos, como las trayectorias de las competencias inter -unidades o intra-grupos y la visión compartida que tienen los miembros de una organización, la influencia de la cultura organizativa o justamente las características interpersonales de los miembros en un grupo. De esta manera, la posibilidad de que se sostengan en el tiempo los lazos profesionales sería causada principalmente por los lazos de confianza personal en las dinámicas grupales (Alexopoulos y Buckley, 2013).

Una tercera forma es la confianza basada en la identificación, es decir, en qué tanto los equipos profesionales saben identificar los deseos e intenciones de sus pares para una relación confiable y exitosa (Puusa y Tolvanen, 2006). Este tipo de confianza permite que las partes puedan conocer y predecir las necesidades y preferencias a través de la distinción “think like, feel like

and respond like the others” (Lewiki y Benedict, 1996: 123). Sería una especie de aprendizaje de segundo orden, en donde las partes involucradas no sólo se conocen y se identifican los unos a los otros, sino que intentan comprender lo que se debe hacer con la otra parte para mantener las relaciones de confianza. Como sostiene Dumitru y Schoop (2008), este tipo de confianza a nivel de equipos influiría positivamente en el rendimiento y eficiencia organizacional ya que se mantiene una percepción interna de confiabilidad al identificarse con su equipo. Sobre este último rasgo, se sostiene que la identificación organizacional es una forma de identificación social que construye confianza organizacional ya que el individuo se define a sí mismo en términos de su membresía en una organización particular.

FIGURA 1. Conceptualizaciones sobre confianza entre profesionales.



FUENTE: Elaboración propia con relación a Lewiki y Benedict (1996).

Desde este tipo de fundamentaciones anteriormente mencionadas, su operacionalización se ha venido reflejando en una pluridiversidad de investigaciones para medir la confianza intra-organizacional. Se destacan en distintas áreas de interés, como por ejemplo, en relación al uso de información tecnológica (Nakata, Zhu y Kraimer, 2008; Dangmei, 2016), su impacto en la gestión de las finanzas o en el mercado (Keszey, 2018), en casos específicos aplicados a intervenciones o al desarrollo organizacional de establecimientos educativos (Jha y Jain, 2018; Cosner, 2010), al mejoramiento de la efectividad de los servicios públicos y privados (Siebert y Martin, 2014; Çetin y Demiral, 2018), hacia la generación de procesos para la innovación (Ellonen, Blomqvist y Puu-malainen, 2008; Kremer, Villamor y Aguinis, 2019) o en relación a las redes de interconexión y satisfacción laboral (Van der Bunt, Wittek y Klepper, 2005; Brown, Alkadry y Resnick-Luetke, 2014).

También su propia operacionalización ha sido un foco de estudio, en pos de mejorar y proponer mejores sistemas medición, o bien simplemente identificar en ellos sus nudos críticos

cuando se las aplican a los procesos grupales en los distintos ámbitos organizacionales ni niveles jerárquicos que éstos implican (Gursakal et al., 2009; McEvily y Tortoriello, 2011; Gedeon, 2015).

McEvily y Tortoriello (2011), por ejemplo, hicieron un análisis de 171 artículos más citados durante los últimos 48 años para destacar que el estado del arte de la medición de la confianza intra-organizacional es rudimentario y altamente fragmentado. En primer lugar, los autores lograron identificar que de los 129 sistemas de medición 77 han sido instrumentos nuevos que han sido validados, mientras que los otros sistemas de medición fueron construidos con instrumentos ya existentes. En segundo lugar, habría un consenso conceptual bien limitado sobre la operacionalización de las dimensiones que se replican en los instrumentos identificados. De acá por ejemplo, se evidencia también que de las 38 dimensiones que más se replican en los últimos 48 años, la integridad, la competencia, la benevolencia y la afectividad serían las dimensiones que mayormente se han operacionalizado para medir la confianza intra-organizacional. En consecuencia, implicaría de nuevo afirmar que principales dimensiones que se replican son también atributos subjetivos para medir el problema de la confianza entre profesionales o en los procesos grupales en el seno de una organización.

TABLA 1. Dimensionalidad de la confianza intra-organizacional en los últimos 48 años.

	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>NÚMERO DE VECES OPERACIONALIZADO</b>
1.	Integridad	19
2.	Habilidad/Competencia	14
3.	Benevolencia	14
4.	Afectividad	12
5.	Cognitivo	11
6.	Confianza (literal)	9
7.	Lealtad	7
8.	Franqueza	7
9.	Justicia	6
10.	Fiabilidad	5
11.	Fe en las intensiones	4

FUENTE: McEvily y Tortoriello (2011).

Por otra parte, Dietz y Den Hartog (2006), hacen también un mapeo general sobre una serie de investigaciones empíricas que han tenido un fuerte impacto en los estudios intra-organizacionales, para determinar también que hay una diversidad fragmentada de puntos de vistas conceptuales. Pero a su vez, se evidencia que ella queda reducida a la conducta de las personas en el seno de una organización. En otras palabras, se destaca que la confianza intra-organizacional se sostiene sobre la base de un set de creencias subjetivas como condición para saber evaluar o predecir la confiabilidad de la otra parte involucrada en los procesos grupales. Este set de creencia sería por así decir “the conscious regulation of one’s dependence on another” (Zand, en Dietz y Den Hartog, 2006: 559).

La confianza implica también considerar una especie de risk-taking behavior que se reproduce a nivel de los procesos grupales cuando uno construye las expectativas positivas con res-

pecto a la conducta de otro en contextos de riesgos en el seno de la organización. En consecuencia, la toma de decisiones organizacionales sigue teniendo una mirada subjetiva porque sólo se observa cuando A considera que B es confiable, teniendo en consideración los riesgos que pueden emerger por una mala conducta que afecta moralmente la integridad grupal.

Si bien la confianza intra-organizacional es considerada como un proceso multidimensional reflexivo (Kiffin-Petersen, 2004), paradójicamente uno se encuentra con que su conceptualización se sostiene mayoritariamente en las relaciones interpersonales como forma de medir el operar de la confianza intra-organizacional. En consecuencia, existe un sesgo en la forma de mirar este concepto, pues el foco se reduce a operacionalizar dimensiones referidas a las cualidades internas de las personas como condición para cimentar confianza en los procesos grupales. Su conceptualización se articula, desde estos marcos interpretativos, sobre las cualidades intrínsecas de las personas, en pos de investigar empíricamente, mediante procedimientos de cuantificación o cualificación, las causas de las acciones que cimentan o quiebran los lazos en las relaciones interpersonales en el seno de la organización.

Dichas propuestas implican un alto grado de moralización de la confianza intra-organizacional, la cual estaría limitando la posibilidad de observar un proceso sistémico que también es multidimensional y reflexivo, pero que es propia de la organización y no sólo de los comportamientos individuales referidos a sus cualidades valóricas. Como se verá más adelante, se requiere conceptualizar a la confianza poniendo el foco en si los procesos decisionales entre funciones pueden lubricar u obstaculizar la viabilidad de la organización justamente por características que son propias del proceso organizacional. A continuación, se exponen algunos ejemplos sobre algunos atributos de la confianza que se han venido destacando en distintos estudios, para poder identificar sus nudos críticos en el plano intra-organizacional.

## 2. NUDOS CRÍTICOS EN LOS ATRIBUTOS DE LA CONFIANZA INTRA-ORGANIZACIONAL

Se ha demostrado, por ejemplo, que la integridad es una dimensión clave para cimentar la confianza en los equipos (Costa y Anderson, 2011). Siguiendo a Connelly (et al., 2015), la confianza basada en la integridad se basa justamente sobre la honestidad y el carácter de los compañeros. Todos estarán similarmente motivados a creer en su equipo porque se sabe que hay honestidad en las relaciones interpersonales. La integridad vendría siendo una cualidad clave en las personas porque hay una coherencia entre lo que dice con lo que hace, si el grupo es fiel a sí mismo y actúa con un comportamiento aceptable tal como la honestidad, justicia y compasión.

Pero siendo clave para los procesos grupales, en la integridad no se incorpora una dimensión funcional en términos de qué tanto las funciones no perjudican la viabilidad o el operar de las decisiones organizacionales. Lo anterior implica no preguntarse por cómo se construye confianza intra-organizacional cuando los equipos tienen un conocimiento generalizado de sus contextos funcionales para la solución integra de problemas como condición para no quebrantar los procesos decisionales de la organización (Luhmann, 2010; Rodríguez, 2001; Mariñez, 2013). En este sentido, el valor de la integridad para la confianza queda en las conductas que proyectan ho-

nestidad en sus vínculos interpersonales para transmitir información confiable o porque prevalece una relación de afectividad entre los miembros de los equipos (Wittek, 2001).

También la motivación es una dimensión que aparece en una diversidad de estudios como clave para cimentar confianza intra-organizacional (Van der Bunt, Wittek y Klepper, 2005). Ella se la mide a nivel personal con relación a qué tanto se sienten observados en los equipos como dispuestos a cumplir grupalmente con las tareas y metas organizacionales, se les atribuye un valor emocional en la formación de lazos sociales más allá del valor instrumental (Van der Bunt, Wittek y Klepper, 2005). La motivación se expresa por una especie efecto de la homofilia porque existen características personales que tienen en común los integrantes de una organización y que son condición para desarrollar una relación armoniosa y cercana (Wittek, 2001).

Pero si bien la motivación despliega confianza porque un integrante se siente emocionalmente satisfecho con el otro, por compartir valores similares, poco se pregunta por cómo los procesos decisionales limitan o posibilitan la construcción de motivaciones que son funcionales y no emocionales. Es decir, cómo los actores involucrados atribuyen sus motivaciones a sus funciones y cómo los procesos decisionales propios de la organización influyen en la forma de verse observados como dispuestos relacionarse con otros cargos. En este sentido, si unos factores que quiebran los lazos de confianza es la motivación, entonces está debe observada en las condiciones formales que incentivan o limitan posibilidades de autorrealización así como participación en los propios ajustes estructurales para el mejoramiento operativo de la organización (Luhmann, 2010; Arnold, 2004).

La competencia ha sido considerada también como una dimensión esencial para proyectar confianza intra-organizacional. Ella se la ha venido midiendo por las habilidades y buenas intenciones personales que tienen los actores para ofrecer confianza en la organización. La confianza depende, en consecuencia, de la experticia personal para lograr sus objetivos, predecir soluciones y entregar productos o un servicio de calidad en el equipo. La confianza basada en la competencia significa aceptar en la otra parte un supuesto conocimiento técnico, porque parece saber lo suficiente en un área que puede ser desconocida para nosotros, pudiendo así ofrecernos una orientación útil por sus buenas intenciones (Hill y Lineback, 2012).

Pero si las competencias son funcionales, entonces también depende tanto del sistema que abre las condiciones para que la efectividad del cargo se probabilice y logre transformar, en las respectivas funciones, la incertidumbre en decisiones efectivas para la solución a problemas específicos, que le son propias a los requerimientos de la organización. En este sentido, confiar en las competencias de mi equipo implica construir expectativas que no son personales sino funcionales, cuando se sabe que el uso de su conocimiento del cargo requerido en un campo específico es coherente con una interpretación efectiva de otras situaciones funcionales para la viabilidad de la organizacional (Stehr y Grundmann, 2011; Grundmann, 2017). Se requiere, en este sentido, de criterios racionales y técnicos en sus funciones organizacionales para que la solución propuesta a situaciones problemáticas sea consistente y efectivo en otras funciones (Arnold, 2012).

TABLA 2. Atributos subjetivos y funcionales en la confianza intra-organizacional.

<b>Dimensión</b>	<b>ATRIBUTO SUBJETIVO PARA LA CONFIANZA</b>	<b>ATRIBUTO FUNCIONAL PARA LA CONFIANZA</b>
Integridad	Honestidad, justicia y compasión para no perjudicar las relaciones interpersonales	Efectividad funcional para no perjudicar la viabilidad de la organización
Motivación	Valor emocional para cimentar los lazos interpersonales	Condiciones organizacionales para incentivar posibilidades de autorrealización de los cargos en sus campos específicos
Competencia	Habilidad y buenas intenciones	Criterios técnicos y racionales propios de los sistemas

FUENTE: Elaboración propia.

Frente a estos nudos críticos brevemente descritos, se cree que las dimensiones como la integridad, la motivación o la competencia son importantes tomarlas en cuenta, pero desde una mirada mucho más sistémica: para observar la forma en que los lazos de confianza/desconfianza son más que una mera suma inmoral de las partes involucradas. Para ello, se propone un giro conceptual que mire a la confianza funcional como condición para generar la confianza intra-organizacional. Es decir, interesa preguntarse por el papel que juegan las funciones y su efectividad para gatillar confianza intra-organizacional más que conceptualizarlas únicamente en las cualidades morales de las relaciones interpersonales de los sujetos. La mirada debe estar puesta en la función de los equipos profesionales y su forma de coordinar expectativas organizacionales propias del sistema. A continuación, se exponen los presupuestos básicos de la confianza funcional para así poder entender su giro y su relevancia en el plano intra-organizacional.

### 3. ACLARACIONES CONCEPTUALES PARA LA COMPRESIÓN DE LA CONFIANZA FUNCIONAL

Como se ha podido observar, el problema de la confianza intra-organizacional ha sido estudiada desde distintos ángulos teóricos y metodológicos, pero en mucho de ellos centrada en las conductas. Contrariamente, desde la perspectiva sistémica este concepto será tomado en cuenta de otra manera puesto que se parte de la premisa que el operar organizacional no está en las personas sino más bien en las decisiones funcionales que deben comunicarse como expectativas en el seno de la organización (Andersen, 2003; Seidl, 2003; Javala, 2006). Cada función debe hacerse cargo de sus funciones de la organización porque en un sistema auto-organizado, cada participante es un administrador del sistema (Von Foerster, 1984).

Esta última idea es clave porque implica comprender a la confianza/desconfianza funcional como un fenómeno sistémico que se aloja en los procesos decisionales para lubricar u obstaculizar la gestión operativa de quienes participan en la organización. A continuación, se señalan una serie de aclaraciones e implicancias teórico-conceptuales sobre este tipo de confianza, poniendo como foco 3 puntos: su funcionalidad, su temporalidad y su improbabilidad. Con estos tres elementos se podrá comprender el giro conceptual y ver cómo es posible pasar de la con-

fianza centrada en los sujetos hacia la confianza basada en las decisiones que se comunican como expectativas en la organización.

### 3.1. FUNCIÓN DE LA CONFIANZA FUNCIONAL

Es importante señalar lo siguiente: una función es definida como la unidad de la diferencia entre un problema y varias soluciones que pueden ser equivalentemente funcionales porque tienen diferentes soluciones a un mismo problema llamado reducción de complejidad (Luhmann, 2000). En consecuencia, las funciones organizacionales engloban en su interior un componente de indeterminación y variabilidad cuando participan de los procesos de decisivos ya que no existe una regla causal que determine el fin de una decisión. Más bien las funciones deberán organizarse en un ámbito de comparación de efectos equivalentes de algo que puede ser y también no ser, vale decir, de algo que es reemplazable para reducir complejidad.

Desde la contingencia se deberá entonces construir expectativas organizacionales frente a la complejidad creciente, impredecible y no lineal de sus interconexiones funcionales. Y por lo tanto, la confianza reduce complejidad, cuando las mismas comunicaciones formales de la organización logran regular los riesgos o alertar sobre posibles decepciones que podrían acontecer entre sus equipos y superiores en la toma de decisiones (Mariñez, 2013).

El problema de la confianza/desconfianza es también funcional porque los equipos profesionales y sus superiores tienen que asumir sus roles mediante decisiones que deben ser funcionales a la organización; porque “todos son miembros del sistema mediante una decisión y que, mientras esta decisión no sea revocada, se puede recurrir en todo momento a ella” (Luhmann, 2010: 142).

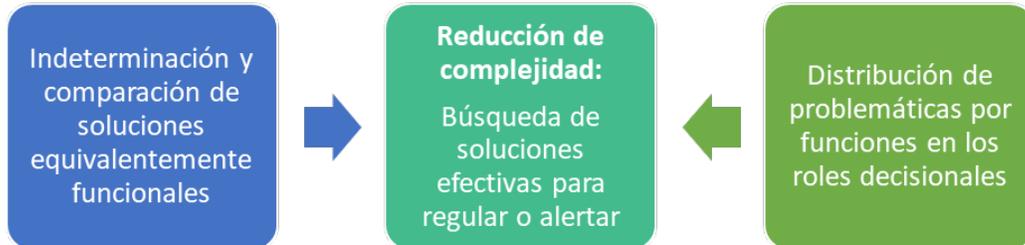
Por ello, si prevalece la desconfianza intra-organizacional es porque las mismas decisiones funcionales han sido mal implementadas dando como resultado que la confianza sea comunicada en los procesos grupales de forma fragmentada, deshonesto e inefectivo. Esto último implica aprender a confiar de otra manera.

Las decisiones organizacionales de los involucrados (directivos y equipos profesionales) se depositan, en consecuencia, en sus roles que deben cumplir para distribuir el procesamiento de las problemáticas por funciones (Luhmann, 2010; Andersen, 2003; Seidl, 2003). Se espera que sus cargos cumplan de manera efectiva con sus tareas planificadas organizacionalmente para el tratamiento de problemas concretos en los distintos ámbitos y contextos laborales. Por eso, la confianza funcional se relaciona con el nivel operativo de los profesionales y directivos en los sistemas organizacionales, ya que se tienen que comunicar a las decisiones como solución/problema en situaciones en la que se tiene que poner constantemente a prueba los compromisos con las partes involucradas (Mariñez, 2013).

Lo anterior tiene implicancias en términos del giro conceptual que se está proponiendo en relación a la confianza. Esto porque si cada organización tiene sus propias normas de adhesión, cada una de estas membrecías están asociadas a roles específicos siendo las personas poco relevantes. Estas podrán ser siempre reemplazadas y la organización como tal seguir funcionando.

En consecuencia, la confianza no queda depositada en la personalidad de los miembros sino más bien en sus roles. La confianza interpersonal es entonces sustituida por la confianza sistémica, es decir, por la confianza en las funciones organizacionales de la propia organización que emerge en la interacción que se produce al participar en dicho sistema.

FIGURA 2. Función de la confianza funcional.



FUENTE: elaboración propia.

### 3.2. LA CONFIANZA FUNCIONAL Y EL PROBLEMA TEMPORAL

Cabe aclarar también que la confianza intra-organizacional mantiene una relación problemática con el tiempo ya que el futuro es impredecible y se requieren siempre de decisiones efectivas en un presente para solucionar problemas puntuales para viabilizar los procesos grupales. En consecuencia, demostrar confianza a nivel de los equipos y de sus directivos implica también saber anticiparse y orientar las decisiones planificadas organizacionalmente como si el futuro fuese cierto (Luhmann, 1996, 2010), aunque se corra el riesgo de no ocurra de esa manera. Implica hacer factible que aquel futuro incierto, planificado organizacionalmente se haga presente.

Su dimensión temporal opera entonces como un mecanismo de reducción de complejidad porque ofrece seguridad en un presente que puede repetirse para futuras acciones dependiendo de qué tanto los procesos decisionales están lubricados o no. En la medida en que se estabilizan las expectativas hacia las decisiones funcionales, entonces la selección de nuevos presentes abre positivamente nuevas perspectivas futuras (Berriain, 2008). Esto significa que cuando los presentes se actualizan, el futuro visible desde el presente no es digno de sospecha porque se sabe que las funciones están cumpliendo con las expectativas de los involucrados para la solución a los problemas en la organización.

Lo anterior posibilita las estructuras de expectativas (Andersen, 2003; Javala, 2006), es decir, un ordenamiento de decisiones funcionales propias de los equipos profesionales y sus directivos que posibilitan confiar en futuras decisiones. En otras palabras, implica una estabilización que es dinámica porque se mantiene un clima de confianza para que las interconexiones funcionales sigan funcionando. Se probabiliza una especie de familiaridad organizacional porque existen decisiones prestablecidas para futuras decisiones (Rodríguez, 2004). Se probabiliza una estructura que hace posible resguardar expectativas dignas de confianza para poder sostener elementos restantes del riesgo (Mariñez, 2013; Luhmann, 1996).

FIGURA 3. Temporalidad en la confianza funcional.



FUENTE: elaboración propia.

### 3.3.- LA IMPROBABILIDAD DE LA CONFIANZA FUNCIONAL.

Para finalizar nuestro modelo conceptual y en relación a lo anteriormente expuesto, se parte de la idea que las redes de confianza intra-organizacional se sostienen principalmente sobre la base de su propia improbabilidad como condición para conectar expectativas más o menos confiables hacia sus procesos decisionales. Es decir, si bien se espera que haya confianza en la propia confianza intra-organizacional, las posibilidades de que eso ocurra depende justamente de poder superar tres improbabilidades cuando se comunica como decisión a la confianza/desconfianza (Luhmann, 1981).

La improbabilidad que el otro entienda: la confianza intra-organizacional se probabiliza cuando ambas partes conocen bien la situación exacta en la cual se están poniendo los compromisos organizacionales. Su contenido debe ser lo suficientemente familiar como para que la otra parte pueda procesarla y saber de qué trata el tema que se está comunicando para reflexionar si entrar o no en la relación.

Conocer el contexto implica saber ‘interpretar’ si las razones afirmadas por el hablante en un cargo determinado pueden ser consideradas como confiable porque la función misma de su cargo es requerida. Implica la necesidad de una familiaridad de lo que se conoce en el seno de una organización y así confiar en el otro a través de la comprensión de las funciones – y no sólo de las personas; para poder saber si las otras funciones también interpretan las ofertas de confianza de la misma forma, en un contexto dado en un mundo que supuestamente es familiar para quienes la integran.

La improbabilidad de llegar más allá de los presentes: la confianza lubrica los enlaces decisionales de tal forma que probabliza la generalización de expectativas, aún entre quienes no están participando directamente de la comunicación en una organización. En otras palabras, se generalizan las expectativas para confiar de forma impersonal en el otro porque se sabe que los procesos decisionales están solucionando los problemas contextuales en sus múltiples temporalidades. En este sentido, “la confianza interpersonal, como una relación de cara a cara, no pueda ser visto como un fenómeno impersonal que se generaliza ya que simplemente no puede ser transferido a otros contextos” (Cohen, 1999: 221). En otras palabras, se generalizan las expectativas porque se extiende la confianza hacia los procesos decisionales. En este sentido, las organizaciones tienen que garantizar soluciones efectivas de lo contrario se obstaculizan las condiciones para la generación de circuitos de confianza extendidos intra-organizacionalmente.

La improbabilidad de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación: la confianza se probabiliza cuando la otra parte acepta o rechaza la propuesta contenida en la comu-

nicación organizacional. En un nivel intra-organizacional el problema de la confianza se despliega cuando hay un mutuo compromiso que debe ponerse a prueba de lo contrario, no operaría la posibilidad de aceptar o rechazar la apuesta. La necesidad construir confianza intra-organizacional no se sostiene únicamente por lo que se hace familiar en el mundo de la organización. La confianza, más bien, guarda una relación mucho más pragmática y funcional – mucho más multidimensional y reflexivo - para enfrentar la complejidad del mundo, más que reducirlo a un mero apriorismo de solidaridad moral (Durkheim, 1987). Es decir, la confianza intra organizacional se probabiliza porque un cargo acepta el riesgo de creer que los otros cargos saben cosas que uno no sabe, pero que a su vez la necesitamos para la viabilidad organizacional.

FIGURA 4. Improbabilidad de la confianza.



FUENTE: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Como hemos podido observar, la confianza ha sido identificada desde numerosos estudios como un factor central a observar en las relaciones intra-organizacionales. Sin embargo, en algunos de ellos se aprecia una tendencia donde los contenidos de este concepto se refieren o están enmarcados preferentemente al interior de relaciones de interacción entre sujetos en los procesos grupales. Sus argumentaciones se sostienen conceptualmente por las cualidades internas de los sujetos lo cual es condición para alcanzar una relación exitosa para el bienestar organizacional.

Con este giro funcional se propone una solución que es organizacional para medir contextos de desconfianza a nivel de los equipos y directivos. Busca identificar cuáles son aquellos nudos críticos de confianza organizacional cuando ella se la comunica como decisión de forma fragmentada, deshonesta e inefectiva. Su aporte no es menor, pues mientras la confianza sea medida en relación entre sujetos la relación se queda en lo moral y no en las funciones organizacionales que tienen como propósito común soluciones puntuales garantizar un servicio efectivo hacia sus usuarios. Si ese circuito de confianza no se activa funcionalmente, se quiebran los lazos de confianza organizacional.

La pregunta por cómo los equipos y sus superiores se ganan la confianza funcional es clave. Implica ver hasta qué punto ésta lubrica los procesos decisionales para hacer que la coordinación de sus expectativas se probabilicen porque se sabe que se están regulando los riesgos de forma efectiva y porque se abren condiciones para alertar sobre posibles acontecimientos futuros que podrían desencadenarse en decisiones contradictorias, fragmentadas o equivocadas. Se requiere, este sentido, demostrar en la organización que existen recursos interiores que sirven para la disposición favorable hacia la confianza (Luhmann, 1996).

Por eso, una crisis de confianza se hace patente en los equipos porque se pierde la confianza en la confianza sistémica de la organización, porque prevalece un sesgo en poder autoobservar aquellas decisiones que amenazan la integridad de quienes participan en la comunicación por las contradicciones internas. Se improbabiliza la coordinación de expectativas (ni en un *botton up*, ni en un *top down*), por la desconfianza en la capacidad funcional para absorber la incertidumbre y transformarla en decisiones efectivas que generalicen en el tiempo las expectativas de las expectativas en los equipos para la organización.

## RECONOCIMIENTOS

El presente trabajo conceptual fue posible con el apoyo del proyecto del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondef IDeA en Dos Etapas) de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo del Chile (ANID). Nombre del proyecto: Prototipo de alerta temprana para sistemas y programas de infancia desde un enfoque de derechos N° ID17I10033D171 (2018-2020). Directora del proyecto: Teresa Matus Sepúlveda. Finalizado. Página web: <http://satinfancia.cl/>

## REFERENCIAS

- Arnold, M. (2004). Cambio en la cultura organizacional en una Corporación Transnacional. *Iztapalapa*, 55(24), 101-117.
- Arnold, M. (2012). Las organizaciones como sistemas sociopoieticos: metodología y práctica. *Revista Século XXI*, 2(1), 09- 42.
- Alexopoulos, A. y Buckley, F. (2013). What Trust Matters When. The Temporal Value of Professional and Personal Trust for Effective Knowledge Transfer. *Group & Organization Managment*, 38(3), 361-391.
- Beriain, J. (2008). *Acceleración y tiranía del presente. La metamorphosis en las estructuras temporales de la modernidad*. Ciudad de México: Anthropos.
- Blau, M. (1982). *Intercambio y poder en la vida social*. Barcelona: Editorial Hora.
- Brown, M., Alkadry, M. y Resnick-Luetke, S. (2014). Social networking and individual perceptions: Examining predictors of participation. *Public Organization Review*, 14(3), 285-304.
- Choudhary, N. y Bharadwaj, K. (2019). Leveraging Trust Behaviour of Users for Group Recommender Systems in Social Networks. In: *Integrated Intelligent Computing, Communication and Security* (pp. 41-47). Singapore: Springer.
- Cosner, S. (2010). Drawing on a knowledge-based trust perspective to examine and conceptualize within-school trust development by principals. *Journal of School Leadership*, 20(2), 117-144.

- Çetin, F., y Demiral, Ö. (2018). Managing Public Trust in Turkey. In: *Managing Public Trust* (pp. 225-237). Cham: Palgrave Macmillan.
- Connelly, S., Griffith, J., Thiel, C. y Johnson, G. (2015). How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 502-517.
- Cohen, J. (1999). Trust, voluntary association and workable democracy: the contemporary American discourse of civil society. In M. Warren (ed.), *Democracy and Trust* (pp 233-237). Cambridge: Cambridge University Press.
- Costa, A. y Anderson, N. (2011). Measuring trust in team: Development and validation of multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Dangmei, J. (2016). Building Trust in a Virtual Team: A Conceptual Framework *International Journal of Management and Social Science Research Review*, 29(1), 30-35.
- Dietz, G y Den Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dumitru, C y Schoop, M. (2016). How does trust in teams, team identification, and organisational identification impact trust in organisations. *International Journal of Management and Applied Research*, 3(2), 87-97.
- Durkheim, E. (1987). *La división del trabajo social*. Madrid: Ediciones Akal.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. y Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- European Quality of Life Survey (2012). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2012> (17-06-2022)
- Gallup's Top World Findings. (2017). *The Happiest and Unhappiest Countries in the World*. <https://news.gallup.com/opinion/gallup/206468/happiest-unhappiest-countriesworld.aspx> (23-09-2023)
- Gedeon, S. (2015). How to measure and build intra-and inter-organisational trust. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(1), 122-142.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York: Basil Blackwell.
- Gursakal, N., Oguzlar, A., Aydin, Z. y Tuzunturk, S. (2009). Measuring trust in an intra-organisational context using Social Network Analysis. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(4), 494-512.
- Grundmann, R. (2017). The Problem of Expertise in Knowledge Societies. *Minerva*, 55, pp 25-48.
- Hill, L. y Linceback, K. (2012). To Build Trust, Competence is Key. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/03/to-build-trust-competence-is-k> (12-10-2023)
- Huang, J. y Nicol, D. (2010). A formal-semantics-based calculus of trust. *IEEE Internet Computing*, 14(5), 38-46.
- Javala, J. (2006). *Trust as a Decision. The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory*. Thesis, University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Social Policy
- Jha, S. y Jain, K. (2018). Organization Development Intervention: A Case of an Educational Institution. *Global Business Review*, 0972150918778946.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of project management*, 22(3), 175-182.
- Kiffin-Petersen, S. (2004). Trust: a neglected variable in team effectiveness research. *Journal of the Australiana in New Zealand Academy of Management*, 10(1), 38-53.
- Kremer, H., Villamor, I. y Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Keszey, T. (2018). Trust, perception, and managerial use of market information. *International Business Review*, 27(6), 1161-1171.
- Lewicki, R y Benedict, B. (1996). Developing and maintaining trust in working relationships. In: R, Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Luhmann, N. (1981). The improbability of communication. *International Social Science Journal*, 33(1), 122-132.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Ciudad de México: Anthropos.

- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. DF: Herder.
- Mariñez, C. (2013). Una mirada sistémica al problema de la confianza en la cultura organizacional. En: M. Arnold, H. Cadenas, y A. Urquiza (eds.), *La organización de las organizaciones sociales: aplicaciones desde perspectivas sistémica*. Santiago: RIL Editores.
- McEvily, B. y Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- Mooradian, T., Renzl, B y Matzler, K. (2006). *Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing*. Management learning, 37(4), 523-540.
- Nakata, C., Zhu, Z. y Kraimer, M. (2008). The complex contribution of information technology capability to business performance. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 485-506.
- Puusa, A. y Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones UC.
- Rodríguez, D. (2004). *Organizaciones para la modernización*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Siebert, S. y Martin, G. (2014). People management rationales and organizational effectiveness: The case of organizational trust repair. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 177-190.
- Seidl, D. (2003). Organizational Interactions in Luhmann's Theory of Social Systems. Working paper. Ludwig-Maximilians- Universität Munich.
- Stehr, N. y Grundmann, R. (2011). *Experts: The knowledge and power of expertise*. London: Routledge.
- Van der Bunt, G., Wittek, R. y Klepper, M. (2005). The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. The Case of a German Paper Factory: An Empirical Test of Six Trust Mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 339-369.
- Von Foerster, H. (1984). Principles of self-organization—in a socio-managerial context. In *Self-organization and management of social systems* (pp. 2-24). Berlin: Springer.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Wittek, R. (2001). Mimetic trust and intra-organizational network dynamics. *Journal of Mathematical Sociology*, 25(1), 109-138.