

La confianza en el siglo XXI:

conceptos,
estrategias y prácticas

JORGE GIRALDO RAMÍREZ, JUAN LUIS SUÁREZ
EDITORES ACADÉMICOS



La confianza en el siglo xxi : conceptos, estrategias y prácticas / Carolina Cano... [et al] ; Jorge Giraldo Ramírez, Juan Luis Suárez, editores académicos, Medellín: Editorial EAFIT, 2022
234 p. – (Ediciones Universidad EAFIT)

ISBN 978-958-720-780-4

1. Confianza. 2. Interacción social. 3. Confianza – Aspectos políticos. 4. Comportamiento organizacional. I. Cano, Carolina. II. Giraldo Ramírez, Jorge, 1957- edit. III. Suárez, Juan Luis, edit. IV. Tít.

302.35 cd 23 ed.
C748

Universidad EAFIT – Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

La confianza en el siglo xxi: conceptos, estrategias y prácticas

Primera edición: agosto de 2022

© Jorge Giraldo Ramírez, Juan Luis Suárez –editores académicos–

© Editorial EAFIT

Carrera 49 # 7 Sur - 50, Medellín. Tel. 604 261 95 23

<http://www.eafit.edu.co/fondo>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-780-4

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207804lro>

Edición: Marcel René Gutiérrez

Revisión texto: Diana Suárez

Diseño y diagramación: Alina Giraldo Yepes

Imagen de carátula: 2109674450, ©shutterstock.com

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Presentación.....	5
Confianza	
<i>Jorge Giraldo Ramírez.....</i>	<i>7</i>
La confianza en la época de la <i>digitalidad</i>	
<i>Juan Luis Suárez.....</i>	<i>45</i>
Confianza en construcción: ideas desde la revisión de casos y experiencias de confianza empresarial	
<i>Carolina Cano, Manuela Ramírez Agudelo, Julia Restrepo y Santiago Silva.....</i>	<i>83</i>
Trusting: estrategia para tiempos de incertidumbre	
<i>Martha Eugenia Reyes Sarmiento y Luz María Rivas Montoya</i>	<i>133</i>
Incrementar la confianza política para aumentar la confianza en el sector privado: evidencia para Colombia	
<i>Giovanna Rodríguez-García, Simón Díaz Pérez y Jose Antonio Fortou.....</i>	<i>185</i>
Los autores	231

Presentación

Este libro es el punto de encuentro de varias trayectorias investigativas diferentes: la del Centro de Análisis Político de la Escuela de Humanidades de la Universidad EAFIT,^{*} en materia de valores y capital social; la del CulturePlex de la Western Ontario University, en análisis digital; y la de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, en temas de estrategia. Trayectorias relativamente largas que convergieron en sendos proyectos materializados entre 2018 y 2021: “Tejer confianza entre los ciudadanos y las grandes empresas colombianas” y “Estrategia como práctica” de la Universidad EAFIT, y “La condición digital”, del CulturePlex de la Western Ontario University.

Estos proyectos se realizaron a la luz de conversaciones y trabajos conjuntos con empresas colombianas y canadienses, pero el resultado final que aquí se presenta difiere en aspectos importantes de los textos resultantes de esas experiencias. El tono y la forma son decididamente académicos, por supuesto, y también los argumentos y las tesis se presentan de forma distinta, más abstracta y más contundente, a la vez. Con excepción del cuarto capítulo, que tiene un origen específico, los demás apartados son el fruto de un trabajo mancomunado que

* Esta dependencia cambió de nombre y de Escuela, ahora se llama Centro de Valor Público y forma parte de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno.

alimenta las reflexiones y los hallazgos, y se firman independientemente.

La amplia revisión que se efectuó de la literatura nos permite afirmar que este libro aparece en un contexto –el hispanoamericano– en el cual el tema de la confianza no parece haber llamado con fuerza la atención de la academia; al menos no con la atención y la dedicación que tiene en el ámbito anglosajón.

Debemos una enorme gratitud a nuestros interlocutores en las organizaciones con las que trabajamos. Mención especial merecen el magíster Sebastián Londoño Sierra y el decano de Humanidades de la Universidad EAFIT, Adolfo Eslava Gómez, por su labor cotidiana en la gestión del proyecto “Tejer confianza entre los ciudadanos y las grandes empresas colombianas”; así mismo al exrector Juan Luis Mejía Arango, por avizorar la importancia del mismo y comprometer a la Universidad EAFIT con su participación.

Jorge Giraldo Ramírez
Jardín, 2 de agosto de 2021



Confianza

*Jorge Giraldo Ramírez**

¹ Agradezco la fructífera interlocución de David Escobar Arango, Adolfo Eslava Gómez y Sebastián Londoño Sierra.

*Confianza en el anteojo, no en el ojo;
en la escalera, nunca en el peldaño [...]
Confianza en muchos, pero ya no en uno;
en el cauce, jamás en la corriente [...]
y en ti sólo, en ti sólo, en ti sólo.*

César Vallejo

Como la moral, la verdad o la esperanza –como la lluvia o la compañía–, la confianza se convierte en objeto de interés cuando escasea. Si se revisa la literatura sobre el tema podría decirse que un signo de nuestros tiempos es el deterioro de la confianza, dada la centralidad que ha adquirido. No es de extrañar, por un lado, que la pregunta por la confianza parta de la necesidad de acotar bien el concepto y, por otro, que aparezca la dificultad para encontrar formas satisfactorias de resolver el problema práctico de la construcción o recuperación de confianza.

Este capítulo se ocupa de ambas cuestiones realizando dos movimientos en los primeros dos apartados: una definición de la confianza y un acercamiento al tema de la generación de la misma. El primero cuenta con buenos apoyos como para poder proponer una conceptualización, mientras que el segundo no

tanto, y esto porque, en sentido estricto, no parecen existir vías que resulten inteligibles a la mentalidad instrumental, cortoplacista y cuantitativa que predomina en el hombre práctico contemporáneo y en el tipo de organizaciones que ha creado.

Gran escollo, pues, que en la restauración de la confianza en las instituciones y reglas de la sociedad democrático-liberal-capitalista se depositen gran parte de las esperanzas de recuperar la potencia fatigada del proyecto moderno y que sea, al mismo tiempo, la hipertrofia de algunas de sus características lo que bloquea cualquier paso pensable en esa dirección. Es decir, el éxito de nuestra sociedad se basa en premisas que socavan su propia viabilidad.¹

La tercera parte del capítulo –a partir de la sección titulada “Construir confianza”– esboza unas propuestas generales que desencantarán a ese hombre/organización prácticos porque exigen un esfuerzo transformador más que operativo, porque interpelan a su ser y a su personalidad más que a su actividad o forma de hacer las cosas. La segunda –“Qué es confianza”– se ocupa del asunto conceptual, que nunca se limita a cosa de definiciones, aunque se sugiere una. A continuación, en la primera parte y a modo exploratorio, se da un vistazo sobre la importancia e invisibilidad de este bien.

¹ Albert O. Hirschman comparte este juicio de un economista británico (1992, p. 156).

Importancia de la confianza

La importancia de la confianza ha sido soslayada a lo largo de los siglos. Esto no quiere decir que se le subestime consciente-

mente, solo que se asume como un dato básico –casi originario e inmutable– de la vida social. El filósofo Carlos Pereda la compara con el oxígeno: “sólo se nota cuando falta” (2009, p. 45).

El antropólogo Ernest Gellner afirma que en las sociedades carentes de gobierno –como las pastoriles– un tipo de confianza interpersonal, horizontal, es la base angular de la cohesión social (1988, p. 143). Las sociedades poco jerárquicas, sin autoridades centrales, necesitan la confianza para proteger sus riquezas, conservar su seguridad personal y evitar el yugo de poderes extraños. Conocemos bien el relato de sociedades que han logrado algún tipo de unidad política, desde la polis aristotélica en cuya base está la amistad, hasta el republicanismo moderno que pregonó la fraternidad como lema. Las palabras “amistad” y “fraternidad” deben sonar raras –como referidas a lo íntimo– a los oídos contemporáneos, pero las comprenderemos mejor en su contexto ya que ambas presuponen la igualdad entre los miembros de la sociedad. Por un lado, la prescripción aristotélica contempla la amistad por provecho –lo que hoy llamaríamos “interés”–, mientras que la fórmula moderna vincula la amistad con los derechos y el contrato social; ambas versiones desembocan en la participación y modelación de las instituciones públicas.

Las sociedades pastoriles necesitan una confianza fuerte que demanda el esfuerzo significativo de sus miembros para poder disfrutar de movilidad y de ausencia de coerción; el costo de la defección puede llegar a ser alto. Las sociedades centralizadas, a su vez, liberan buena parte de las energías

² Al respecto, Francis Fukuyama afirma que “las jerarquías son necesarias porque no se puede confiar en que todas las personas cumplan en todo momento las reglas éticas internalizadas y hagan lo que deben hacer [...] las grandes corporaciones tienen su origen en el hecho de que es muy costoso subcontratar bienes o servicios con personas que uno no confía o conoce bien” (1995, p. 25). La traducción de esta cita y las siguientes es responsabilidad del autor.

³ Los énfasis proceden del original. Benveniste ofrece ángulos de la confianza en su examen de “la fidelidad personal” y “crédito y creencia”.

individuales y garantizan los tratos con desconocidos a costa del establecimiento de jerarquías y la aceptación de la coerción.²

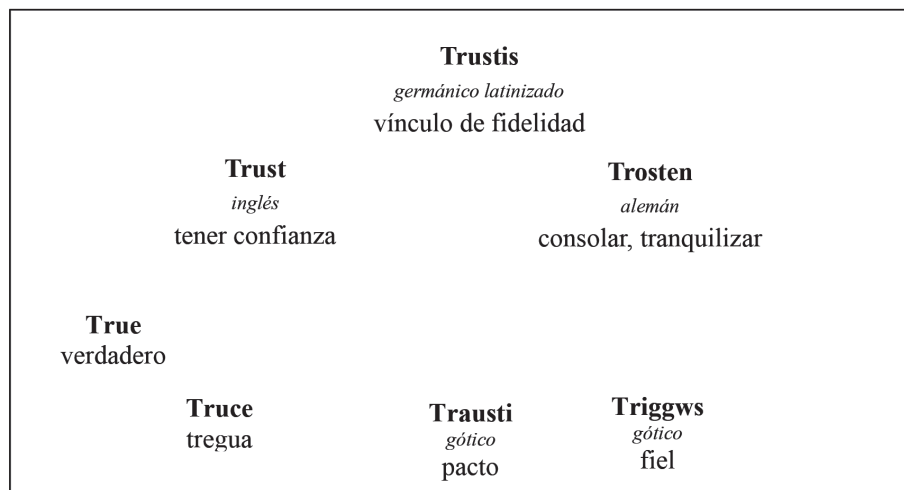
Estas interpretaciones muestran la multiplicidad de objetos o sistemas de confianza (comunidad y Estado, en principio), así como la diversidad de aspectos de la vida social que la involucran (economía y política, los más evidentes), pero el alcance de los vocablos asociados con la confianza es mucho mayor y su análisis muestra el carácter ubicuo de esta cualidad que aún no definimos.

En su estudio sobre las instituciones indoeuropeas, el lingüista Émile Benveniste encuentra fuertes vínculos entre la confianza y la creencia, el acto de creer que se expresa en la forma de credo. Sin embargo, aclara que no se refiere a un “un *credo* teológico, sino a la ‘confianza’ que el fiel testimonia a los dioses, a su fuerza, particularmente a Indra, dios de la ayuda” (1983, p. 113).² Dicho de otra manera, se trata de una esperanza –una expectativa, diríamos hoy– en que habrá una ayuda, una retribución: “El dios debe justificar esta confianza con sus hazañas” (p. 114). Sobre esta puntualización volveremos más adelante.

Si no en el campo teológico, el concepto de confianza sí pudo haber surgido en el religioso que, como se sabe, es el campo de relaciones sociales definido por el vínculo con una entidad a la que no se conoce o no se puede conocer y con la que se establece un pacto en condiciones de inferioridad declaradas. En ese campo se incubaron una serie de términos

e instituciones que van a adquirir autonomía en otra esfera diferente, la económica. En la lengua española encontramos una serie de palabras directamente relacionadas como *credo*, *crédito* y *acreedor*; o como *fe*, *fianza* y *fiducia*; también otras con relación indirecta como *deber*, *deuda*, *préstamo*, *salario*. Benveniste muestra las derivaciones que se produjeron en el tronco germánico a partir de *trustis*, “tener fe” (ver figura 1.1).⁴ Por ahora, basta subrayar la importancia que tienen las formas modernas en cuanto a la vida social (verdad, fidelidad) y política (pacto, tregua). Estas son menos evidentes en español, pero no por ello dejan de indicar la penetración del concepto de confianza en todas las facetas de la sociedad.

Figura 1.1 Derivaciones germánicas modernas asociadas a confianza



Fuente: Elaboración propia a partir de Benveniste (1983).

⁴ El uso contemporáneo de las derivaciones de *trust* en el mundo empresarial es recogido en el capítulo cuarto de este libro.

La omnipresencia de la confianza debería bastar para realzar su importancia que, como en casi todos los componentes cruciales de la existencia (salud, dinero y amor, dice una canción), se expresa negativamente. Según lo sentencia el sociólogo Niklas Luhmann: “Una completa ausencia de confianza impediría incluso levantarse por la mañana” (2017) y como recalca Pereda, sin confianza “no podría sobrevivir esa rara especie: los animales humanos” (2009, p. 13). La teoría política concuerda en que al Estado no le basta la coerción, necesita legitimidad, un atributo que en sus diversos tipos se conecta con la confianza.

En términos generales, gran parte de las virtudes que se predicen de una sociedad libre, creativa, innovadora y asertiva radican en la confianza, pues como precisa Luhmann:

Donde hay confianza existen posibilidades crecientes para la experiencia y para la acción, hay un incremento en la complejidad del sistema social y también en el número de posibilidades que pueden ser conciliadas con su estructura, porque la confianza constituye una forma muy efectiva de reducción de la complejidad. (2017)

Declaraciones de este tipo no bastan en un medio dominado por la racionalidad instrumental. En las últimas décadas, y todavía hoy, algunos investigadores sociales están tratando de demostrar el peso específico que tiene la confianza en el desempeño positivo del capital social, las instituciones, la economía y la democracia; específicamente, como factor determinante de la cooperación, la eficiencia en el funcionamiento organizacio-

nal, la convivencia y la reducción de los costos de transacción.⁵ Otros se vienen esforzando por construir algunas métricas que podrían hacer más comprensible el problema, aun cuando –como toda medición– pueden servir para el desafío o la autocomplacencia.⁶

Invisibilidad de la confianza

Si la confianza es como el oxígeno, no sorprende que en el sentido común permanezca sepultada en el inconsciente como el aire, el firmamento o el agua (entre colombianos). Resulta más sorpresivo aún que las ciencias sociales se hayan desentendido de ella, como se demuestra en el hecho de que la mayoría de los trabajos del último cuarto del siglo xx hacia acá confluyan en la remembranza de *La teoría de los sentimientos morales* de Adam Smith (Hirschman, 1992; Fukuyama, 1995 y Tilly, 2010), un libro con un cuarto de milenio a cuestas.

La noción central de Smith es “la simpatía” y su entramado conceptual puede ser familiar a la confianza pues esta, aunque distinguible, suele asociarse con los sentimientos estudiados por el pensador escocés: aprobación, benevolencia, compasión, deber, gratitud, en el mismo sentido; autoengaño, egoísmo, envidia, negligencia, resentimiento, en el opuesto (Smith, 1976, pp. 403-412). Las primeras fueron agrupadas por Dennis Robertson bajo la denominación de “amor” –el término fue usado por Smith–, es decir, “moralidad y espíritu cívico” (citado por Hirschman, 1992, p. 154). La lectura de McCloskey

⁵ Los capítulos tercero y cuarto, en este volumen, refieren algunos de esos resultados. Una visión concisa sobre la importancia de la confianza para las políticas públicas fue ofrecida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2021, p. 52).

⁶ El capítulo quinto de este libro ausculta este asunto.

viene al caso sin ambages: para Smith y sus amigos, dice, “la simpatía creaba, como si se tratara de una mano invisible, una sociedad de confianza” (McCloskey, 2015).

A pesar de la reputación de Smith como padre de la economía moderna y de sus aportes a la sociología y el derecho, las tesis que propone en *La teoría de los sentimientos morales* fueron subestimadas y lanzadas a las orillas de los estudios sociales positivos. En este punto conviene introducir la crítica que al respecto hiciera Albert O. Hirschman. En efecto, este autor plantea que existen “actividades completamente no instrumentales [...] a veces llamadas afectivas o expresivas” que son fundamentales para la vida económica (1992, pp. 148-149). Recoge, entonces, las relacionadas por Smith e incluye entre ellas, de modo explícito, la confianza, y critica con dura elegancia la “ingenuidad” de los enfoques económicos y racionales que desestiman estos factores sociales afectivos que escapan a la mirada cuantitativa.⁷ Francis Fukuyama identifica ese enfoque hegemónico con la economía neoclásica y plantea cómo esta olvida que la vida económica no “puede divorciarse de la cultura”, entendida como las costumbres, las reglas morales y los hábitos (1995, p. 13). Más aún, este carácter unidimensional está signado por la “tendencia hacia la causalidad” (Taleb, 2008), es decir, por el afán de atribuir o encontrar una causa a los hechos sociales y, su corolario, desechar cualquier fenómeno cuya causalidad sea difícil de identificar. Y lo que es peor: ambas características –causa y medida– se identifican con lo científico y, por tanto, con lo fiable.

⁷ El artículo de Hirschman se titula “Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse” y fue publicado originalmente en 1984.

Esta caracterización requiere un par de matizaciones. La primera consiste en que, en este caso, no se puede hablar sin más de la economía o la administración. Sin duda se trata del paradigma dominante en el último medio siglo –neoclásico o “neoliberal” y matemático–, pero allí no se agotan los aportes de estas disciplinas. La segunda apunta a que se trata, sobre todo, de la forma unilateral y dogmática como estas teorías fueron operadas en la gestión pública y privada y, por supuesto, a cómo se reprodujeron en manuales y programas de instrucción.

El Adam Smith que valorizó los sentimientos morales y quienes siguieron su senda pudieron ser ignorados, vistos como idealistas, especulativos y superfluos, mientras la confianza social fue un hecho incuestionable. Cuando empezó a escasear, como el oxígeno, llamó la atención. Los estudios sobre la confianza empezaron a cobrar relevancia desde la década de 1980, así como los intentos por medirla, y han ido en aumento desde entonces.⁸ Este periodo se corresponde con una crisis múltiple de confianza, si aceptamos el diagnóstico del sociólogo Zygmunt Bauman, el cual interpreta el devenir de las sociedades occidentales desde entonces como un quiebre triple de la confianza: en el Estado, su poder y su capacidad para cumplir con sus promesas; en el mercado, dada la hegemonía de su lógica y las sucesivas y profundas crisis que produjo; y en el progreso, vinculado con el descrédito de las ideologías modernas (Bauman y Bordoni, 2016).⁹

⁸ Aparte de los textos que se citan en este libro, uno de los trabajos pioneros es el de Bernard Barber (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press. Entre los enfoques cuantitativos aparece la *World Values Survey*, cuya primera “ola” es de 1981, la cual incluye la confianza como valor tradicional y secular-racional, según su marco interpretativo.

⁹ El reporte 2020 del *Edelman Trust Barometer* confirma en todos los puntos la afirmación de Bauman: “El liderazgo político no es confiable para afrontar los desafíos” (66%), “el capitalismo en su forma actual es más dañino que beneficioso” (56%), en la mayoría de

Qué es confianza

los países analizados hay pesimismo respecto al futuro económico y el 83% de los encuestados dudan del futuro del trabajo. Las encuestas se realizaron antes la pandemia del covid-19.

¹⁰ En el capítulo dos de este libro se lleva a cabo la exposición formal y gráfica de este punto de partida.

¹¹ Luhmann deriva de allí la diferencia entre *confidence* y *trust*. *Confidence* no ofrece alternativas pues se configura a partir de una atribución externa (el gobernante declarará la guerra, el automóvil no se varará); *trust* se configura a partir de una atribución interna que demanda compromiso y riesgo (Luhmann, 1988, pp. 97-98).

A partir de la síntesis de Pereda, se puede establecer una fórmula general de la confianza que se puede enunciar de dos maneras: un agente P confía en que otro agente Q hará una acción R, o un agente P confía al agente Q un bien S.¹⁰ Serían tres las condiciones básicas de la confianza implicadas en esa formalización (Pereda, 2009, p. 67):

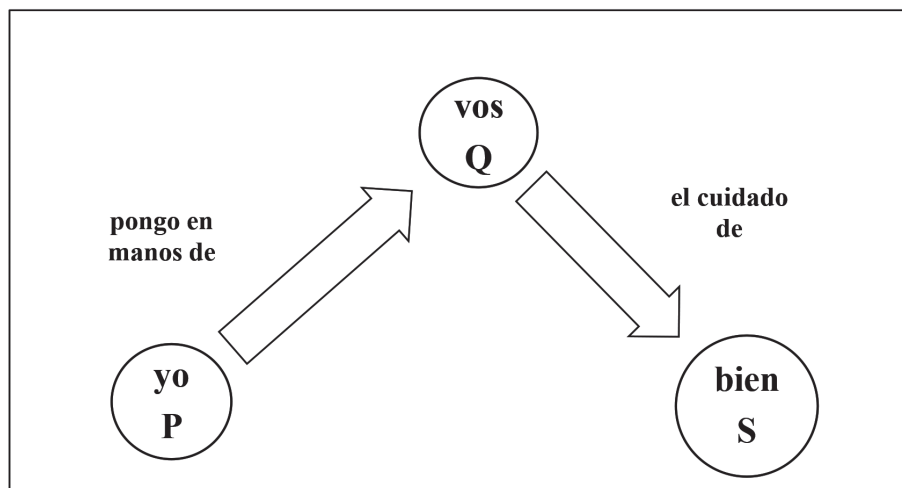
- Dependencia: cuando P confía a Q un bien S se torna dependiente, entrega el bien e, incluso, puede terminar entregándose a sí mismo (el caso más fuerte de Q es el Estado). En virtud de esto, P le atribuye poderes discrecionales a Q y se vuelve más vulnerable. Algunos autores asimilan dependencia y vulnerabilidad a riesgo.
- Discernimiento: cuando P confía a Q un bien S puede estar haciendo uso de una confianza general prerreflexiva o naturalizada debido a la estabilidad de la confianza que tiene en el Estado y en la ley, pero también puede hacer uso de un control más estricto sobre las condiciones para confiar. La condición de discernimiento implica que todo acto de confianza involucra alternativas, es decir, puede ejecutarse o no con los riesgos y las probables ventajas que conllevaría.¹¹
- Expectativas positivas: cuando P confía a Q un bien S espera que las acciones de Q contribuyan a su propio bienestar o al menos que no lo dañen. Esta condición pone de presente la importancia del tiempo en toda re-

lación de confianza: “Mostrar confianza es anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto” (Luhmann, 2017). Y, a la inversa, induce a pensar que cualquier proyección de acciones en el tiempo debe contar con cierto grado de confianza como requisito.

Si se aceptan estas condiciones,¹² en especial la de dependencia, debe concluirse que la segunda formulación es más precisa: un agente P confía al agente Q un bien S (ver figura 1.2). La condición de expectativas positivas llevaría a puntualizar que ese bien puede ser actual o potencial.

¹² McLeod (2020), afirma que “estas condiciones de la confianza han sido poco controvertidas”.

Figura 1.2 Acto de “confiar en”



A partir de las condiciones propuestas por Pereda, pueden desprenderse sendas implicaciones:

- Asimetría: una relación de dependencia entraña asimetrías. El filósofo Bernard Williams apuntaló en esta condición la diferencia entre cooperación y confianza pues la cooperación –tal como se analiza en la teoría de juegos, por ejemplo– es una relación simétrica, mientras que la confianza es asimétrica en tanto se basa en un “depender de” (Williams, 1988, p. 7). Las asimetrías son enormes cuando el foco de atención se desplaza de las relaciones de confianza interpersonal a relaciones de confianza institucional (individuos en organizaciones, organizaciones pequeñas en grandes, organizaciones en las entidades estatales).
- Incertidumbre: la aplicación de la reflexión a la decisión de confiar siempre deja un amplio margen de incertidumbre que hace que quien confía exprese el resultado de su acto en términos de probabilidad. Esta es una condición más precisa de la confianza que el discernimiento, pues se pide certeza precisamente cuando no se confía. “La confianza aplica en condiciones relevantes de ignorancia e incertidumbre” (Gambetta, 1988, p. 218).
- Compromiso: la expectativa positiva que alberga quien confía configura un tipo de deber, así sea débil e imperfecto. La filósofa Katherine Hawley propone entender “la confianza en términos de compromiso: cuando confiamos en la gente nos fiamos de que cumplirán sus compromisos” (Hawley, 2012). Por su parte, Benvenis-

te afirma que “el confiado apremia por el cumplimiento” (1983, p. 77). En relaciones de gran asimetría, la expectativa del confiado debe tener como contrapartida la responsabilidad del depositario de esa confianza.¹³

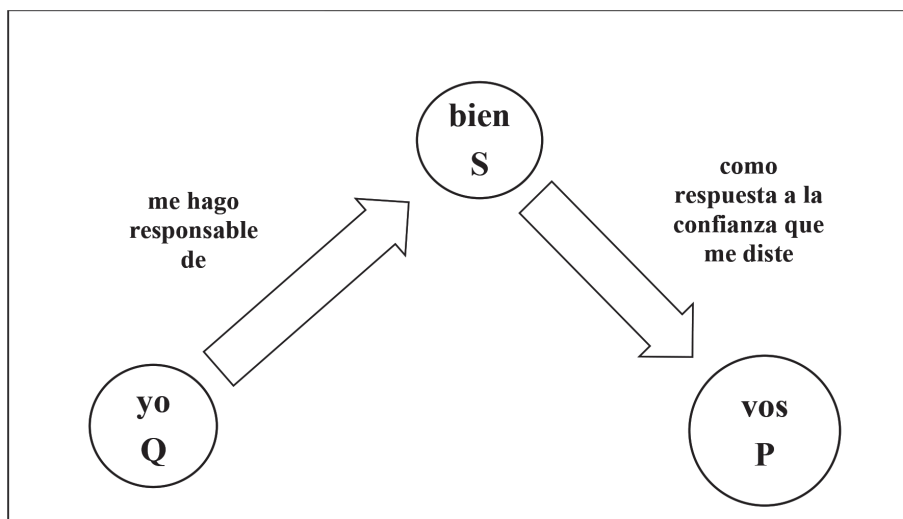
- Continuidad: la condición de expectativa muestra la relación que tiene la confianza con el tiempo, pues –como afirmó Luhmann en su trabajo seminal– “mostrar confianza es anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto” (2017). El bien del que se dispone adquiere la potencialidad de generar un incremento como futuro, a través de la decisión de confiar. Recuérdese que, siguiendo el *Diccionario de la lengua española*, futuro es aquello “que podría existir o producirse en el futuro, especialmente si se diese una condición determinada”. Esa condición en este caso sería la respuesta o conducta de aquel en quien se confía. El factor tiempo hace que todo acto de confianza sea, a la vez, una relación de confianza (lo que no sucede con la relación comercial simple). Por tanto, la confianza conlleva un trato especial tanto con el bien S como con el agente P; podría decirse que en una relación de confianza suele ser más importante el trato con el agente que con el bien mismo, algo sobre lo que se volverá más adelante.

Estas implicaciones cuestionan la fórmula de la confianza como una relación social unidireccional en la que un agente P confía al agente Q un bien S y obligan a identificar la

¹³ La investigación de Benveniste muestra que en el caso de la más asimétrica e incierta de las relaciones –la que se da entre una persona y la divinidad– se espera el cumplimiento y la confianza se deposita “a cuenta de trueque” (Benveniste, 1983, p. 116).

relación inversa en la que un agente Q, a quien se ha confiado un bien S, adquiere un compromiso o se hace responsable de ese bien ante el agente P (ver la figura 1.3). A P lo llamaríamos agente “confiado” (*trustor*, en inglés), a Q lo llamaríamos agente “confiable” (*trustee*).

Figura 1.3 Acto de “ser confiable para”



En este punto puede proponerse una definición: la confianza es una actitud por la cual un agente se pone en condición de vulnerabilidad o riesgo al entregar un bien a otro con una expectativa positiva sobre la conducta de este respecto del bien y de la relación entre ambos.

Dos tipos de agentes objeto de confianza (más o menos confiables)

Son múltiples las tipologías de confianza sugeridas por la literatura. El interés de este trabajo se encamina hacia las confianzas institucionales que pueden clasificarse, según su carácter, en confianza en las instituciones privadas (las del “mercado”, pero no solo) y las instituciones públicas (más precisamente, estatales) (Pereda, 2009, p. 89 y ss.).¹⁴

Esta distinción se hizo relevante con la revalorización de la perspectiva moral de Adam Smith, misma que adoptó diferentes ropajes desde los años ochenta del siglo pasado: el mercado frente al intervencionismo estatal, la sociedad civil de las transiciones a la democracia, el asociacionismo de corte tocquevilliano frente al mercado y al Estado, la categoría de capital social distinta a las de los capitales financiero y físico, entre otros. Se hicieron palmarios, por supuesto, con los problemas graves y recurrentes que acusaron los Estados y las grandes corporaciones.

Distinguir estos dos tipos de confianza importa por varias razones: conceptual, porque las condiciones de la confianza son más nítidas en las relaciones entre personas e instituciones; histórica, pues en las sociedades capitalistas y democrático-liberales se ha producido una diferenciación notable entre los sistemas público-estatal, privado-empresarial y otros (sociedad civil, “tercer sector”, “mundo de la vida”, etc.); y empírica, dado que las diferentes evaluaciones sobre confianza arrojan diferencias significativas entre los dos sistemas.¹⁵

¹⁴ Se eluden acá las confianzas interpersonales, en las que se suele incluir la familiaridad (Fukuyama, 1995, p. 75; Luhmann, 1988) y la relación con extraños (Fukuyama, 1995, p. 25; Krishnamurthy, 2021). Tampoco se aborda el asunto de la confianza irreflexiva o ciega propia del incauto, que previene contra cualquier acercamiento ingenuo al tema de la confianza.

¹⁵ En el capítulo quinto de este libro se confirman diferentes grados de confianza para los dos sistemas y se halla una brecha significativa dentro del sistema estatal entre las autoridades gubernamentales y la fuerza pública; esa brecha está

El establecimiento de esta distinción da origen a varias preguntas y problemas:

- ¿Cuáles son los vasos comunicantes de la confianza entre los dos sistemas? Una respuesta sugiere que el funcionamiento idóneo de la economía y la política haría superfluas las relaciones personales y que, en ese caso, ya no se necesitaría la confianza (*trust*) sino solamente la seguridad (*confidence*) (Luhmann, 1988, p. 100). Pereda ve un sistema entrecruzado de confianzas entre estos dos sistemas y los demás tipos de confianza que contempla; además, observa que respecto de aquellas instituciones, normas y relaciones que dependen altamente del marco legal se configura otro tipo de confianza, la *confianza desplazada* (Pereda, 2009, p. 54 y ss.), lo cual no significa otra cosa que una relación vicaria que se expresaría así: “Confío en vos por el respaldo que te dan el Estado y la legislación, no por vos mismo”.
- Si es cierto que existe “una interrelación entre la confianza en el gobierno y la confianza general” (Murtin *et al.*, 2018, pp. 50-51), ¿cuáles son los factores que han conducido a la brecha identificada entre el sistema estatal y el privado? Más importante aún, ¿en qué otras direcciones se puede desplazar la confianza? ¿Solo del Estado hacia abajo garantizando el cumplimiento de la ley y la seguridad pública o es posible un desplazamiento desde el sistema privado y la sociedad civil hacia arriba?

confirmada por estudios internacionales (OECD, 2021, p. 207).

- Dado que es posible identificar estos dos, quizás más, sistemas de confianza en una sociedad, ¿hasta qué punto es posible avanzar en la construcción de confianzas particulares? En particular, ¿qué tanto pueden avanzar las organizaciones privadas y sociales en la construcción de confianza ante la restricción de una baja confianza en las instituciones público-estatales?

Construir confianza

De los argumentos que se han presentado hasta este momento se colige que los medios propios del Estado y de las empresas capitalistas para relacionarse satisfactoriamente con los ciudadanos o los clientes no bastan. No le bastan al Estado la coerción ni el capital, ni a las empresas la alineación de intereses (precios y calidad competitivos) en torno a productos y servicios. Los Estados y las empresas pueden soportar, hasta cierto punto, la salida de los ciudadanos y clientes.¹⁶ La salida del Estado puede adoptar muchas formas de las cuales la más evidente es la emigración, mientras que la de la empresa sería el cambio de proveedor; el autoengaño del Estado y la empresa es convertir la salida en un simple problema de números. Las situaciones de “conformidad evasiva”, es decir, de permanencia resignada, sin ningún atisbo de lealtad pueden ser más soportables todavía en condiciones de normalidad.¹⁷ En ambos casos falta la confianza y esa carencia se hace más notable en condiciones de globalización, debilidad estatal, libre

¹⁶ “Por salida quiero decir el retiro de una relación con una persona u organización” (Hirschman, 2014, p. 109).

¹⁷ Se amplía a las empresas el uso del término “conformidad evasiva” que Charles Tilly propuso para relaciones estatales, que combinan coerción y segregación (Tilly, 2010, p. 59).

competencia, alta informalidad, o, excepcionalmente, inestabilidad sociopolítica. Y esto porque la confianza no es solo el resultado indirecto del correcto cumplimiento de las obligaciones que se contraen con el público; asunto que se comprende mejor al tener en mente la implicación que tiene la confianza como compromiso.¹⁸

Este razonamiento deja al descubierto el problema de la construcción de confianza. Hace cuatro décadas, Luhmann constataba la carencia “de una teoría empírica” sobre la confianza (1988, p. 104) y desde entonces se han realizado algunos progresos, pero cabe preguntarse si esa es una meta posible dadas las afinidades de esa actitud con la simpatía y el amor (nadie se ha quejado aún de la ausencia de una teoría empírica del amor ni ha sugerido abandonar el sentimiento amoroso por ello).

¹⁸ “El compromiso alude a las relaciones entre sitios sociales (personas, grupos, estructuras o posiciones) que promueven la consideración recíproca de sus integrantes” (Tilly, 2010, p. 59). Para una argumentación contemporánea sobre la importancia de la igual consideración, véase Dworkin (2003).

Los trabajos empíricos recientes dan algunas pistas dejando claro, al mismo tiempo, que son muchos los factores no observados (Murtin *et al.*, 2018, pp. 44-48). Por ejemplo, para la confianza gubernamental, el TrustLab de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OECD por sus siglas en inglés) halló tres determinantes fuertes: los valores del gobierno, especialmente la integridad de los políticos; la satisfacción con los servicios públicos, en especial la seguridad; y la percepción positiva de integración y movilidad social (Murtin *et al.*, 2018, p. 41). A su vez la OECD recomendó a los gobiernos adoptar medidas que incluyan el más amplio espectro de necesidades y preferencias de la población, aumenten la

consulta y participación ciudadanas, la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación pública (OECD, 2021, p. 54). Para la confianza entre particulares, los hallazgos del TrustLab señalan cuatro determinantes: vecindarios unidos, inclinación al riesgo, satisfacción con los servicios de seguridad y las muestras de altruismo (Murtin *et al.*, 2018, p. 41).

Los proyectos “Tejer confianza entre los ciudadanos y las grandes empresas colombianas” y “Estrategia como práctica” de la Universidad EAFIT y “La condición digital” del CulturePlex de Western Ontario University –parte de cuyos resultados conforman este libro– apuntan a variadas intervenciones probables en el proceso de construcción de confianza.

Como se ha visto hasta ahora, este capítulo hace énfasis en los términos que subyacen a las acciones por las cuales las personas depositan cierta confianza en las instituciones públicas y privadas. Esos términos se definieron a partir de las tres condiciones de la confianza propuestas por Pereda (dependencia, discernimiento y expectativas positivas) y las cuatro implicaciones que se derivan de ellas en esta reflexión (asimetría, incertidumbre, compromiso y continuidad). La aproximación tradicional que se expresa en la pregunta: ¿por qué confía la gente?, se invierte para formularse desde el sujeto institucional así: ¿qué debe hacerse para que la gente confíe? La pregunta no debe ser –o no solo, ni tanto, ni principalmente– por qué confía la gente, sino cómo me hago confiable. En lo que sigue se presentará un probable marco general para avanzar en la respuesta a esta pregunta.

Construir confianza: yo me hago confiable para vos

En primera instancia, la confianza en las organizaciones que operan en una sociedad moderna está basada en la confianza sistémica, es decir, en la confianza que se tiene en el Estado de derecho y sus instituciones. En este sentido, la confianza básica en las organizaciones es una confianza desplazada o subsidiaria de la confianza en el Estado. La pluralidad de las organizaciones que tienen licencia estatal para operar y cuyo funcionamiento está regulado y vigilado por los organismos estatales exige que estas compitan entre sí para ampliar su participación en el mercado. Esta competencia estuvo marcada hasta hace poco por las reglas económicas básicas: precios, rendimientos y calidad.

Estas dos características han cambiado. Las organizaciones no pueden depender solo de la confianza en las instituciones estatales y su sostenibilidad y éxito no dependen solo de su desempeño económico. Las organizaciones contemporáneas deben construir confianza propia –otra expresión sería, capital social propio–, pero esa confianza no se puede sostener solo con base en la eficacia y, menos aún, en una eficacia corporativa cuyos beneficios para el usuario/cliente no son evidentes. Si se atiende a Tilly, puede concluirse que las redes de confianza deben conservar su autonomía relativa puesto que la integración excesiva afecta a la democracia (2010, p. 66) y –habría que añadir– al pluralismo social y las libertades.¹⁹

¹⁹ Concuerta Pereda (2009, p. 165).

El confiado (P) siempre debería estar autorizado a pedirle razones a quien presume de ser confiable (Q) o, más precisamente, a evaluar las prácticas del agente (Q) que puedan conducir a una confianza reflexiva. Una noción bidireccional de la confianza como la que se propone acá, en sus mejores condiciones, conlleva reflexión y responsabilidad por parte de los dos agentes; y en una relación de alta asimetría, a la parte dominante (Q) –la receptora de confianza– le cabe mayor responsabilidad. Nassim Taleb lo afirma de modo más general y contundente: “En la expresión confío en ti se combinan la ética y el conocimiento” (2019).

Esas prácticas de generación de confianza podrían agruparse, en principio, en tres clases: una material, otra comunicativa y una tercera expresiva. La primera la llamaremos “jugarse la piel”, la segunda “poner la cara” y la tercera “estar ahí”.

Jugarse la piel significa que alguien no solo hace bien las cosas, sino que su conducta está encaminada a tratar de hacer siempre lo correcto, lo cual implica riesgos y costos. Así, “demostrar que podemos sacrificar alguna ganancia por el beneficio de la otra parte puede ser un acto increíblemente poderoso” (Ariely, 2016, p. 21). Jugarse la piel se basa en la fuerza del ejemplo como una de las formas más importantes de la razonabilidad pública, la ética y el aprendizaje a través de la experiencia como vía pedagógica clásica. La palabra “experiencia” ha inundado el lenguaje administrativo en tiempos recientes; empujando en la misma dirección se puede decir que las

personas deben pasar por la experiencia de que una determinada organización se la juega por ellas. Hay gente que habla, dice, predica; hay otra que, además, hace, practica, “se la juega con uno y por uno”.

Poner la cara significa aparecer cuando las cosas no funcionan bien, cuando se piden cuentas o se hacen reproches. Se pone la cara para salvar la reputación propia y, sobre todo, para salvar la cara del otro a través de dispositivos de consideración y deferencia hacia él. Poner la cara es fundamental para construir una confianza reflexiva, la más sólida y la que debe procurarse una vez que la puesta en las entidades públicas se ha debilitado y la confianza en las organizaciones privadas se pone en cuestión.

Estar ahí significa estar siempre presentes y, quizás en un nivel más exigente, estar pendientes, atentos. Estar ahí rompe con la cultura del corto plazo a que arribaron tanto una sociedad caracterizada por la velocidad y la aceleración como unas organizaciones sometidas a la presentación de resultados trimestrales y anuales, a las presiones cotidianas de los movimientos de la bolsa y de los ataques de los usuarios de los medios sociales.

La combinación de jugarse la piel, poner la cara y estar ahí contribuiría a afianzar la confiabilidad de una organización o red. Ambas dimensiones, la material y la expresiva, se sostienen mutuamente y deberían guardar un cierto equilibrio.

Jugarse la piel

La práctica material se ajusta a la expresión coloquial de confiar en quien se la juega *por* uno o *con* uno. Su contenido ético queda evidente cuando se formula como corolario de la regla de oro: “Así como tienes que tratar a los demás como te gustaría que te trataran a ti, tendrías que compartir también la responsabilidad de esas circunstancias [que producen perjuicios] sin caer en la injusticia ni en la desigualdad” (Taleb, 2019).

Sería más precisa la traducción si dijera: compartir la responsabilidad *para no caer* en la injusticia ni en la desigualdad.

Si en el mundo de la ética la regla de oro significa mantener la equidad en el trato, en la visión de los economistas neoclásicos –dice sarcásticamente McCloskey– se trata de que “quienes tienen el oro ponen las reglas” (2015). Ello es completamente cierto en relaciones de alta asimetría, como las que existen entre el ciudadano y el gobierno o el cliente y la empresa, en las cuales el confiado (P) se ha puesto en manos del supuesto confiable (Q). Jugarse la piel tiene sentido respecto al resultado de la acción de confiar; es una forma de mitigar la asimetría. El entorno de las relaciones de confianza es incierto y sujeto a resultados beneficiosos o perjudiciales que deberían repartirse equitativamente (Taleb, 2019). Contra esta regla funcional de la confianza atenta el principio de la maximización de la utilidad, que es el marco mental de los administradores de todos los niveles, que permea todos los dispositivos operacionales y configura su acción inercial.²⁰

²⁰ Aunque la maximización de la utilidad está ampliamente cuestionada por economistas (McCloskey, 2015), ejecutivos (Schwab y Malleret, 2020) y filósofos (MacIntyre, 2017), sigue siendo el criterio rector de gerentes y administradores en las empresas y negocios.

Jugarse la piel significa, entonces, exponerse al mundo y pagar “un precio por las consecuencias de nuestros actos” (Taleb, 2019). Dejar la piel, según el *Diccionario* de la Real Academia de la Lengua, significa “esforzarse al máximo en algo”. Quien quiere ser confiable en una relación debe esforzarse, pagar un precio, sacrificar algo, verbo que aparece en el mundo de los negocios o de la política cuando se habla de un tercero (P), no de sí mismo (Q). Muchas veces mostrar que uno se está jugando la piel carece de los dramatismos que entrañan los verbos esforzar o sacrificar, se trata solo de no ganar siempre o no de ganar todo lo posible a expensas de quien confía en uno.

Se dijo antes que uno de los determinantes de la confianza era la inclinación al riesgo (*risk preference*). En el entorno de las relaciones de confianza el riesgo desborda el cálculo y se mueve en la incertidumbre, se las tiene que ver con “eventos impredecibles externos al mercado”, exige abandonar o relativizar el corto plazo y tener en cuenta “a mucha gente” (MacIntyre, 2017, p. 182). La inclinación al riesgo, en este caso, nunca se resuelve a costa de quien confía, sino que involucra también la piel de aquel en quien se confió. Eso explica que, por ejemplo, Pereda (2009, p. 263) y Taleb (2019) invoquen la cultura del arrojo y la valentía en el acto de jugarse la piel. Las afirmaciones citadas arriba sobre la simpatía (Smith) y el espíritu cívico (Hirschman) o la insistencia de Fukuyama en que la cooperación social “incrementa la eficiencia del sistema” (1995, p. 152) exigen que las partes más fuertes y aventajadas en las relaciones asimétricas actúen con reciprocidad *dentro* del nego-

cio. No tiene ningún sentido ético, ni contribuye a la formación de confianza, comportarse como un tiburón *dentro* del negocio y luego como un cordero –en los actos filantrópicos– *fuera* del negocio. Para un director o gerente, la conducta de jugarse la piel demanda cierto coraje.

Ante algunas reticencias frente a la regla de oro –vista quizás como altruista, muy religiosa o kantiana, que es casi lo mismo– se ha esgrimido el principio hipocrático de no dañar (Schklar, 2108). Taleb lo presenta, modulado, como la “regla de plata”: “No trates a los demás como no quisieras que te trataran a ti” (2019, p. 29). Entre los múltiples argumentos que presenta la economista Deirdre McCloskey a favor de la conexión entre confianza, virtudes y capitalismo aparece uno que remite la confianza a “la prolongada evolución de un tabú que prohíbe lastimar a los miembros de la misma especie” (McCloskey, 2015). No dañar exige un tipo de valentía civilizada, contenida por las otras tres virtudes: templanza, prudencia y justicia.²¹

Poner la cara

La práctica comunicativa del procurar hacerse confiable es cercana y complementaria de la primera; se trata de poner la cara o dar la cara. La Real Academia de la Lengua recoge la sentencia “dar la cara” como equivalente de responsabilidad y “actitud comprometida y valiente” (emerge otra vez la virtud de la valentía). El uso común denota una situación en la que las cosas no han salido como se esperaba y procede poner la cara.

²¹ MacIntyre (2017) y McCloskey (2015), desde perspectivas muy diferentes, proponen para nuestros tiempos una articulación pertinente de la fortaleza (valentía), la templanza, la prudencia y la justicia. El lector informado –o ya entrado en años– sabrá que estas son las cuatro virtudes cardinales explicadas por Tomás de Aquino, a quien estos autores remiten de modo directo.

Se refiere a la tercera condición de Pereda (expectativas positivas) y a la tercera implicación sugerida (compromiso), pero se dirige al trato entre los agentes intervinientes en la relación (P y Q) más que al bien comprometido en ella (S).

En la sociología de Irving Goffman se define “el término cara como el valor social que una persona reclama efectivamente para sí” a partir de las pautas de conducta que ha mantenido en una relación (Nizet y Rigaux, 2006, p. 43). El acto de dar la cara tendría una doble valencia: salvar la cara propia y salvar la cara del otro. La cara propia en cuanto se responde al amor propio o autoestima y a la dignidad. En Goffman aparece como una condición intrínseca del agente (Q); en McCloskey este tipo de acto se puede producir por motivaciones extrínsecas como el estatus, la imagen pública o la reputación. La cara del otro en cuanto con el acto se manifiestan sentimientos de consideración y deferencia para con la persona que tiene la posición débil en la relación (P).

Por supuesto, salvar la cara propia exige tener una y esto no es obvio en las relaciones entre individuos y corporaciones o entre ciudadanos y funcionarios públicos administrativos (es más común entre ciudadanos y gobernantes). Las corporaciones o empresas son “comunidades morales” y “agentes morales” (Cortina, 1993, p. 278); esta podría ser la exigencia fuerte para organizaciones que quieran convertirse en generadoras de confianza. Una tesis que ha sido desarrollada por distintas iniciativas como, por ejemplo, The HOW Institute for Society, la cual sostiene que “las empresas deben estar guiadas por va-

lores” y posee un área de operación –entre otras– que atiende “el diseño de marcos morales y herramientas que orienten las decisiones y conductas” de empresas y líderes.²² Las organizaciones suelen seguir pautas menos exigentes, como es el caso de la inmensa mayoría que se orientan exclusivamente –y en el mejor de los casos– por el seguimiento de las reglas explícitas del gobierno y otros reguladores, lo que las hace incompetentes para sortear la incertidumbre y responder al desafío ético de jugarse la piel (Taleb, 2013).

También salvar la cara del otro implica reconocer que esa cara existe, esa es la consecuencia profunda de la recomendación de que la empresa “personalice” las relaciones (Cortina, 1996, p. 275). Las organizaciones contemporáneas están sumergidas en las relaciones transaccionales más que nunca debido a la combinación entre el objetivo de maximizar la utilidad y la eficacia de la analítica de datos para identificar los algoritmos dominantes. En el momento en que se estaba produciendo la crisis financiera de 2008, George Soros identificó ese problema. Las organizaciones llevan a cabo relaciones momentáneas, no relaciones sostenidas. Esta observación daría lugar a una diferencia crucial entre vínculos transaccionales y vínculos relacionales. El vínculo transaccional es impersonal y reglamentado; puede ser un vínculo de larga duración, pero carece de profundidad y efectividad porque se trata, en lo fundamental, de una sumatoria de transacciones en donde lo que importan son los flujos, su cantidad y su tamaño. En suma, todo vínculo transaccional está enfocado en el producto y el

²² Mayor información disponible en su sitio web: <https://thehowinstitute.org/>

corto plazo. El vínculo relacional cambia la perspectiva dando más importancia a las personas que a la transacción, al largo plazo que al rendimiento al detalle y a las relaciones informales como complemento de los contratos y protocolos.

Estar ahí

Las relaciones sociales solo ocasionalmente exigen que uno se esté jugando la piel o poniendo la cara. En condiciones normales, una sólida relación, una relación confiada, lo único que exige es estar ahí. Parece simple estar ahí, pero no lo es: ni en las resonancias filosóficas que alcanzó la expresión en el siglo xx ni en el sentido común. Piénsese solo en la definición del estar ahí como “estar pendiente”. Puede ser descrito como: “Una situación activa en tu interior pero pasiva de cara al exterior, aunque muy conectado con él por si fuera necesario intermediar. Estar ahí es, en definitiva, estar cuando los otros te necesitan y no cuando a ti te viene bien” (Muriel, 2017).

Estar ahí denota, en términos generales, un lazo de compromiso en tanto significa estar siempre atentos de lo que ocurre con todos aquellos a quienes se guarda consideración, atención cognitiva y afectiva. Estar ahí es la principal manifestación exterior de la ética del cuidado, que es una de las aristas de toda relación asimétrica y –como se propuso antes– es crucial en el proceso de hacerse confiable; los cuidadores están presentes, observan, transmiten señales y saben cuándo se necesita que intervengan.

La robustez de la confianza (*trust*) y sus efectos sobre la seguridad personal (*confidence*) y el enriquecimiento de las vías

de acción son mayores en las pequeñas unidades sociales, hasta el punto de ser posible hablar de “armonía moral” entre los intervinientes (Bellah, 2006). Sin embargo, las relaciones entre las complejas organizaciones modernas y la multitud de individuos (clientes, usuarios, público general) enfrentan obstáculos notables: la distancia y casi total ausencia de familiaridad; la magnitud de los vinculados con su correspondiente anonimato, cuando no invisibilidad; la precariedad en la frecuencia y profundidad de los tratos; y la frialdad en que desembocan todos estos factores.

Las grandes corporaciones y las entidades estatales intentan establecer contacto con el público, básica y casi exclusivamente, a través de la publicidad y la información. La publicidad como dispositivo para suscitar impulsos y preferencias irreflexivas puede influir en el gusto, pero no en vínculos de valor (Hirschman, 1992, p. 145). La información cubre, apenas, el nivel más básico de significación y es insuficiente para producir “resonancia emocional” e identidad; la información distingue, pero no conecta (Bellah, 2006). De allí que ambas, publicidad e información, resulten inocuas de cara a la generación de confianza.²³

Ante esta brecha, que a su vez es un desafío, la respuesta contemporánea desde distintos ángulos de los estudios sociales apunta a la recuperación de las formas simbólicas y en particular a las interacciones rituales. No se hace en esta afirmación ninguna inferencia, la respuesta se plantea de forma expresa cuando se plantean los problemas de las organizaciones

²³ Aunque algunos estudiosos suelen incorporar la información como mecanismo secundario en la creación de confianza, el filósofo coreano Byun-Chul Han establece una oposición radical: “La confianza solo es posible en un estado medio entre saber y no saber. Confianza significa: a pesar del no saber en relación con el otro, construir una relación positiva con él. La confianza hace posibles acciones a pesar de la falta de saber” (Han, 2013, p. 91).

contemporáneas; así, por ejemplo, Byun-Chul Han respecto de la sociedad en general (2020) o Richard Sennett respecto de las empresas (2012). Todos ellos hacen eco, quizás sin saberlo, a la afirmación de la antropóloga Mary Douglas de que “es una ilusión suponer que puede haber organización sin expresión simbólica” (Bellah, 2006). Para que se entienda: existir, en sentido literal, puede existir, pero no sería una organización en su pleno sentido, sería otra cosa.

Las formas simbólicas y los rituales son, a la vez, expresiones de que existe cierto grado de unidad entre quienes las comparten y recurso que actualiza y mantiene viva esa unidad. Símbolos y ritos permiten anular las distancias entre los agentes, integrarlos con independencia de su número, conservar a lo largo del tiempo la compañía, el “estar juntos”. Más pertinentes –dados ciertos rasgos de la sociedad actual– los símbolos y ritos permiten la convergencia emocional (Bellah, 2006) y contribuyen a la estabilidad de la vida y los vínculos (Han, 2020, pp. 7-8). Simbolismo y ritualidad representan medios cruciales para crear unidad, sentido asociativo y confianza, así como el dispositivo para transmitir valores y producir resonancia emocional entre los participantes.²⁴

Los rituales suelen incorporar presencia. Aun así, el sociólogo Richard Sennett insiste en la importancia de promover otras formas de conexión física para hacer más cotidiana y profunda la experiencia que los ritos y otras formas simbólicas comunican (2012, p. 310). Este autor ha elaborado una ambiciosa propuesta para recuperar el tejido social y promover la

²⁴ Los rituales proporcionan algún orden a aquello que es desordenado: las emociones y los tiempos inciertos y tormentosos, según el pensador chino del siglo III a. C., Xunzi (Virág, 2021).

cooperación que incluye la recuperación y la extensión de la artesanía pues conlleva contacto físico con la actividad y cercanía presencial con las personas (usuarios o comunidad). La artesanía en la corporación moderna se perdió debido a la adopción de reglamentos y protocolos y a la imposición de la cultura del algoritmo que intentan cubrir, ambas, todos los rincones de la organización y todos sus procesos.²⁵

En este contexto, se entiende artesanía como la acción en el nivel de pequeñas unidades en las que los empleados tienen margen de maniobra para emprender algunas iniciativas, ocurrencias y medidas que mejoren la posición de los usuarios reales, para resolver problemas puntuales de los mismos, así como para establecer y fomentar lazos con los vecinos y las comunidades aledañas a los centros de operación.

* * *

La analogía física entre confianza y oxígeno tiene, como todas las analogías, un límite evidente. Cualquier organismo vivo, incluyendo el peculiar organismo humano, puede malvivir y sobrevivir con escasez de oxígeno; sin confianza es difícil que las sociedades subsistan, las organizaciones menos. El ser humano es, entre otras cosas, un ser de expectativas como único animal, que sepamos, que tiene conciencia de futuro. Las sociedades tienen un umbral de resistencia a la desconfianza –piénsese en sus conceptos afines (legitimidad, credibilidad)– que existe así se oponga a cualquier tipo de mensurabilidad. Las opciones de salida (Hirschman) o conformidad evasiva (Tilly) pueden

²⁵ La artesanía fue siempre la némesis del taylorismo que hoy ha llegado a niveles insospechados en la sociedad. Recuérdese, también, que la palabra algoritmo significa fórmula; una vía distinta a la artesanal.

cumplir la función de mecanismos para aliviar la presión, pero no proporcionan ninguna estabilidad. La Ilustración le otorgó a la humanidad los repertorios probables para sacudirse ante las promesas incumplidas, para oponerse a una vida que no merece ser vivida y que es el resultado de las acciones del poder desnudo, del poder en el que no se confía.

En los tiempos que corren se habla mucho de sostenibilidad, que no es otra cosa que la respuesta vaga a la creciente certeza de que nuestros recursos son finitos. La sostenibilidad del planeta como organismo vivo y continente de todo lo que representa la humanidad está en duda y exige –las voces prudentes lo dicen– acciones comunes, radicales y prontas. La sostenibilidad de una sociabilidad aceptable que haga razonable la expectativa en el cumplimiento de la confianza depositada en los operadores del poder político y económico es el reto social de la época.

Referencias

- Ariely, D. (2016). The Trust Factory. *Dialogue* Q2. <https://bit.ly/3AbmAyh>
- Bauman, Z. y Bordoni, C. (2016). *Estado de crisis*. Paidós. Trad. Albino Santos Mosquera.
- Bellah, R. (2006), *The Robert Bellah Reader*. Duke University Press. Kindle edition.
- Benveniste, E. (1983). *Vocabulario de las instituciones indoeuropeas*. Taurus. Trad. Mauro Armiño.

- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Tecnos.
- Dworkin, R. (2003). *Virtud soberana: la teoría y la práctica de la igualdad*. Paidós. Trad. María Julia Bertomeu y Fernando Aguiar.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press Paperbacks.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? En D. Gambetta (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213-237). Basil Blackwell.
- Gellner, E. (1988). Trust, Cohesion and Social Order. En D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 142-157). Basil Blackwell.
- Han, B.-C. (2013). *La sociedad de la transparencia*. Herder. Trad. Raúl Gabás.
- Han, B.-C. (2020). *La desaparición de los rituales*. Herder. Trad. Alberto Ciria.
- Hawley, K. (2012). *Trust: A Very Short Introduction*. Oxford University Press. Kindle edition.
- Hirschman, A. (1992). *Rival Views of Market Society and Other Recent Essays*. Harvard University Press.
- Hirschman, A. (2014). *Más allá de la economía. Antología de ensayos*. Fondo de Cultura Económica. Comp. José Woldenberg. Trad. Eduardo Suárez y otros.
- Krishnamurthy, M. (30 de junio de 2021). Democracy Needs Discomfort and Distrust is a Political Virtue. *Psyche*. <https://bit.ly/3OwrZob>

Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. En D. Gambetta (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94-107). Basil Blackwell.

Luhmann, N. (2017). *Trust and Power*. Polity Press. Trad. Howard Davies, John Raffan y Kathryn Rooney. Kindle edition.

MacIntyre, A. (2017). Ética en los conflictos de la modernidad: sobre el deseo, el razonamiento práctico y la narrativa. Ediciones Rialp. Trad. David Cerdá.

McCloskey, D. (2015). *Las virtudes burguesas: ética para la era del comercio*. Fondo de Cultura Económica y Universidad Nacional Autónoma de México. Trad. Oscar Figueroa. Kindle edition.

McLeod, C. (10 de agosto de 2020). Trust. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://stanford.io/3Asjo1J>

Muriel Gomar, S. (20 de julio de 2017). Estar ahí. *Diario Córdoba*. <https://bit.ly/3I35SmW>

Murtin, F. *et al.* (2018). Trust and its determinants: Evidence from the Trustlab experiment. *OECD Statistics Working Papers*, No. 89. <https://bit.ly/3QXg6ce>

Nizet, J. y Rigaux, N. (2006). *La sociología de Erving Goffman*. Melusina. Trad. Mónica Silvia Nas.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

Pereda, C. (2009). *Sobre la confianza*. Herder.

Schklar, J. (2018). *El liberalismo del miedo*. Herder. Trad. Alberto Ciria y Ricardo García Pérez.

Schwab, K. y Malleret, T. (2020). *Covid-19: el gran reinicio*. Foro Económico Mundial. Kindle edition.

Sennett, R. (2012). *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama. Trad. Marco Aurelio Galmarini.

Smith, A. (1976). *The Theory of Moral Sentiments*. Oxford University Press.

Soros, G. (2008). *The New Paradigm of Financial Markets*. Public Affairs.

Taleb, N. (2008). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. Paidós. Trad. Roc Filella. Kindle edition.

Taleb, N. (2013). *Antifragil: las cosas que se benefician del desorden*. Paidós Ibérica. Trad. Genis Sánchez Barberón y Albino Santos Mosquera. Kindle edition.

Taleb, N. (2019). *Jugarse la piel: asimetrías ocultas en la vida cotidiana*. Paidós Ibérica. Trad. Antonio Francisco Rodríguez. Kindle edition.

Tilly, C. (2010). *Confianza y gobierno*. Amorrortu Editores. Trad. Cristina Piña.

Virág, C. (28 de julio de 2021). Rituals Create Community by Translating Our Love Into Action, *Psyche*. <https://bit.ly/3y4rI4G>

Williams, B. (1988). Formal Structures and Social Reality. En D. Gambetta (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 3-13). Basil Blackwell.

La confianza en la época de la *digitalidad*

Juan Luis Suárez



El círculo de la confianza y la *digitalidad*

La confianza es un círculo de relaciones. Las relaciones humanas relevantes no se dan de manera directa entre dos (o más) seres. Tampoco en el caso de la confianza. Todas las relaciones relevantes se producen a través de objetos por medio de los cuales los seres las activan. Sin esos objetos, no hay relaciones. Sin las relaciones, los objetos están muertos.

Estos objetos no solo sirven para establecer y activar las relaciones entre personas (y entre personas e instituciones o corporaciones), sino que hacen las veces de *proxy* de las personas, de sus emociones, intenciones, expectativas y comportamientos. El acceso a esos objetos permite –con una contextualización adecuada– deducir, entender y, en algunos casos, medir esas emociones, intenciones, expectativas y comportamientos. Sin embargo, no hay que perder de vista que es en las relaciones en donde hay que fijar la atención para comprender la fortaleza del círculo de la confianza. Por ello se puede decir que la confianza se establece en esas relaciones y también se repara cuando ellas se reparan (se restauran, rehabilitan y reconfiguran).

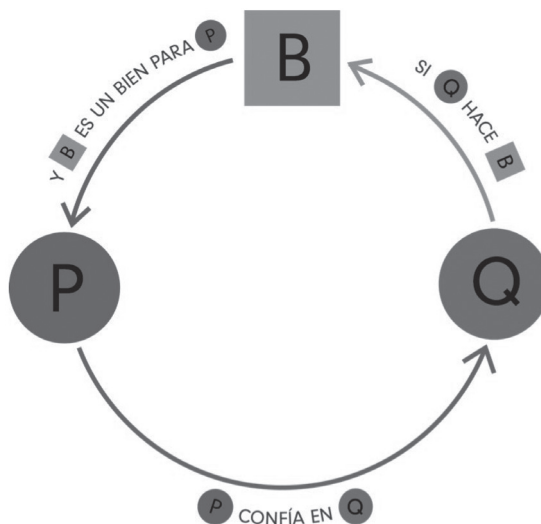
La confianza se puede definir como la entrega de vulnerabilidad a cambio de la expectativa de intenciones claras y

¹ “El problema de la confianza consiste, pues, en que el futuro contiene muchas más posibilidades de las que pueden realizarse en el presente y, por tanto, trasladarse al pasado. La incertidumbre sobre lo que sucederá es simplemente una consecuencia del hecho elemental de que no todos los futuros pueden convertirse en el presente y, por tanto, en el pasado. El futuro supone una carga excesiva para la capacidad de la persona de representarse las cosas. Las personas tienen que vivir en el presente junto a este futuro eternamente sobrecomplejo. Por tanto, deben podar el futuro para que esté a la altura del presente,

comportamientos positivos por parte del depositario de esa vulnerabilidad, que se hace sujeto de una responsabilidad mutua y pública. Hemos de precisar que esa vulnerabilidad es siempre recíproca, aunque en muchos contextos se dé en órdenes de magnitudes diferentes respecto a cada uno de los participantes en la relación. Esto se debe a la diferencia de poder (Luhmann, 2017)¹ y, por tanto, de responsabilidad entre uno y otro.

Esta definición de la confianza se puede formular en los siguientes términos: “P confía en que Q hará R y P confía a Q un bien S”. Al traducir la fórmula de la confianza en el contexto de una organización se puede plantear en los siguientes términos: “P confía en que Q hará B y que B será un bien para P”.

Figura 2.1 El círculo de la confianza al que aspira toda organización



Respecto a P (los seres humanos involucrados en relaciones de confianza con una organización) hay que llamar la atención acerca de los diferentes tipos de *stakeholders* que hoy día conforman el ecosistema de cualquiera de ellas. Aunque las relaciones de estos diferentes *stakeholders* con la organización sean variadas, es necesario aclarar que solo un círculo de la confianza que acoja todos los tipos de relaciones se mostrará efectivo con respecto al ecosistema en que opera la organización.

En Q encontramos habitualmente a los seres humanos y los sistemas automatizados (ahora ya muchos de ellos con inteligencia artificial) que hacen el interior de una organización y que se presentan e interactúan con P en varios grupos y a partir de numerosas formas de relación. Los integrantes de Q están sujetos a un gran nivel de cambio en la actualidad debido a las tendencias globales y al impacto de la tecnología, que veremos en la siguiente sección. La exposición de las personas y grupos de Q y su posición intermedia entre las personas de P y los bienes (B) que esperan recibir los “confiantes” en la organización, los convierte en pieza clave para el objetivo de crear, mantener y reparar las relaciones de confianza. Uno de los problemas que presento más adelante es que en gran medida los integrantes de Q están siendo reemplazados por sistemas y aplicaciones digitales, lo que produce un nuevo tipo de intermediación que modifica radicalmente el círculo de la confianza tradicional.

En B se concentran los bienes que median las relaciones entre P y Q y que se pueden resumir, a grandes rasgos, en

es decir, para reducir la complejidad”. (Luhmann, 2017, p. 15. La traducción de la cita es propia).

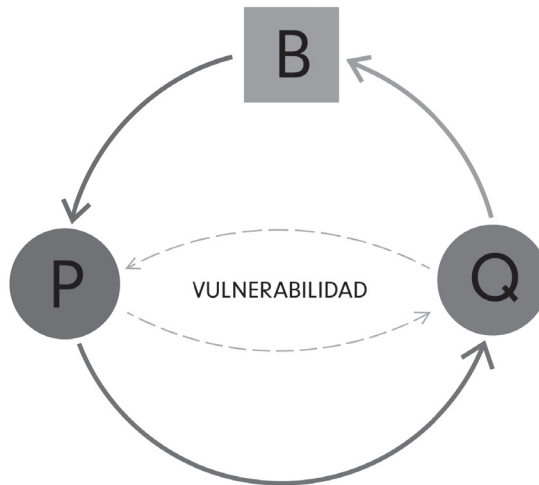
las siguientes categorías: productos, servicios, mensajes y comportamientos. Las tres primeras categorías son parte de la actividad habitual de cualquier organización y sus destinatarios tradicionales son los *stakeholders* de la misma. La realidad de las relaciones sociales por la presencia de medios sociales hace que tanto mensajes como comportamientos (y de igual manera su ausencia y su presencia) tengan una lectura inmediata y expongan a todas las organizaciones a niveles de vulnerabilidad externa inéditos en su historia, sobre todo en lo que respecta a los ciudadanos.

Mientras que la vulnerabilidad interna es el corazón del círculo de la confianza, el exceso de exposición a niveles altos de vulnerabilidad externa supone un riesgo añadido para cualquier organización. Por ello, convertir a los grupos de P en “aliados de la confianza” mediante rituales internos de la vulnerabilidad (restaurar, rehabilitar y reconfigurar) produce el efecto de cerrar el círculo de la confianza y dificulta la aparición de líneas de quiebre en las relaciones que la hacen posible. Por otra parte, la extensión decidida del ámbito de actuación de una organización más allá de grupos específicos, así como la interlocución con los “ciudadanos” (mediante la actuación de comportamientos, mensajes y rituales de confianza) supone no solo una actividad necesaria sino una ventaja competitiva en el control y la armonización del entorno de instituciones y organizaciones.

En la siguiente figura me concentro, por tanto, en el corazón del círculo de la confianza: la relación recíproca de vul-

nerabilidad entre P y Q. Es importante reiterar que sin los dos elementos clave de la relación de vulnerabilidad (la entrega de vulnerabilidad y la declaración de esa entrega), no es posible ni establecer ni restaurar relaciones de confianza de ningún tipo.

Figura 2.2 La vulnerabilidad recíproca: corazón del círculo de la confianza



Es también muy importante recordar que la literatura sobre vulnerabilidad ha establecido, de manera clara, que la auténtica reciprocidad en la que esta se basa solo se da cuando los interlocutores “hablan” de asuntos complicados y delicados. Es decir, la vulnerabilidad se actúa en la línea de los actos de habla realizativos o performativos² (en los que hablar o escribir es hacer y el hablante respeta los criterios de autenticidad) y la performatividad solo es posible cuando el

² Especialmente los actos de tipo promisorio, declarativo y expresivo.

³ “La digitalidad es el estado de la realidad en el que lo natural, lo habitual, es que la vida se haga, transcurra digitalmente, no solo en sus aspectos económicos, sociales y culturales, sino en muchos de sus aspectos biológicos. En términos económicos, la digitalidad es el estado final perseguido por la ideología de la innovación y se caracteriza por la identidad completa de la condición digital y la condición humana. En términos geopolíticos, el poder y la hegemonía de las grandes potencias, sus plataformas y sus países asociados se disputan en el control económico, militar y propagandístico de la digitalidad. En esta

contenido de la conversación hace vulnerables a los interlocutores. Curiosamente, en el contexto de la confianza, para que esta sea posible, no hay que evitar, disminuir o curar la vulnerabilidad propia, sino, por el contrario, actuarla para que la actuación misma comience a dibujar el círculo de la confianza que es el que nos protege de lo que queda fuera.

Esto implica varias consecuencias prácticas de importancia vital para cualquier organización en la época de la *digitalidad*.³

En primer lugar, cuando no hay vulnerabilidad las relaciones descritas en la figura 2.1 no continúan siendo del mismo tipo, sino que devienen meramente transaccionales en las que cualquiera de los componentes y los protagonistas se puede reemplazar de manera muy fácil y con pocos costos. Esta posibilidad de ser reemplazados aumenta aún más cuando una de las partes es sustituida por algoritmos de Inteligencia Artificial (en adelante, IA), especialmente cuando las fricciones en la interacción se han reducido o tienden a cero gracias al diseño de interfaces y comportamientos digitales. Es decir, el objetivo de desarrollar la confianza (sin vulnerabilidad) de la persona hacia la IA puede convertirse en un problema en el momento en que los beneficios de esa “confianza” (sin vulnerabilidad) sean exactamente iguales en la competencia y la relación se haya robotizado totalmente. En términos estratégicos esto se traduce en la necesidad de encontrar el equilibrio adecuado entre eficiencia (basada en la eliminación de fricciones) y confianza.

En segundo lugar, uno de los retos urgentes en el ámbito de la responsabilidad para las organizaciones en la época de la digitalidad es la medición del “Diferencial de vulnerabilidad” entre P y Q en su propio contexto. Como método de actuación sobre el corazón de la confianza, el reto subsiguiente es la institucionalización de un plan para la reducción de dicho diferencial, que esté integrado en la estrategia general y cuyo progreso sea medible con los indicadores de impacto apropiados.

En tercer lugar, la digitalización de la vida humana se produce a través de los ecosistemas creados por las grandes plataformas digitales. Entrar en estos ecosistemas encierra muchas ventajas, pero presenta el inconveniente de que subvierte la dinámica del círculo de la confianza al hacer de dichas plataformas los nuevos intermediarios en el establecimiento de relaciones de confianza entre P y Q.

La confianza interrumpida

Los círculos de relaciones en que se basa la confianza de una comunidad se han visto alterados por una combinación de tendencias globales que han impactado de forma diferente en los diversos contextos locales y nacionales. Los efectos de la pandemia en la gobernanza de la globalidad, así como la instauración de la digitalidad como la ideología del momento, a pesar de las pruebas que la pandemia ha dejado acerca de la necesidad de combinar de manera estratégica lo analógico y lo digital en modelos híbridos ajustados a las necesidades y valores

perseguida digitalidad, lo analógico quedaría primero como un residuo de un estado anterior de la historia humana, pero en las versiones más radicales sería un estadio pasado de la vida humana, un planeta abandonado por la especie en busca de una vida mejor en otra galaxia” (Suárez, 2020, p. 11).

locales, han producido una interrupción de la confianza en múltiples niveles personales, políticos e institucionales.

Las rupturas de los círculos de relaciones que sustentan la confianza se pueden observar a la luz de estas tendencias globales. Asimismo, el impacto de la digitalidad en la actividad política de las naciones se puede rastrear a partir de los supereventos digitales que dejan su rastro en medios sociales. El análisis del contexto en Colombia que reflejan medios sociales –como Twitter– durante 2020 se enmarca en otro global creado por las siguientes tendencias, las cuales se han acelerado gracias al combustible vertido por la pandemia.

La primera tendencia global la marca el ascenso de China a la pelea por la cosupremacía política y económica global y se puede formular a partir de la descripción de la época actual como una de cambios constantes, en la que el liderazgo se ha trasladado a este país. Como ha explicado Kishore Mahbubani (2020), esto no significa que China haya ganado a Estados Unidos, pero sí supone la aceptación de que tanto las decisiones estratégicas del primero en los últimos años como los errores del segundo han abierto un nuevo escenario en el que China ha llegado para quedarse en sus propios términos.

Así, el Quinto Plenario del XIX Comité Central del Partido Comunista de China se cerró a finales de octubre de 2020 con un extenso comunicado que destacaba, por un lado, que China atraviesa todavía un periodo de importantes oportunidades estratégicas mientras que el mundo experimenta cambios que no se han visto en más de un siglo. Estos cambios son las

causas de los síntomas que estamos viendo también en Colombia y que afectan la estrategia de relaciones de confianza en el país y en sus empresas e instituciones. Una gran parte de la estrategia china se basa en el desarrollo del mercado doméstico y en un desarrollo nacional basado en la autonomía científica, tecnológica y el fortalecimiento del sistema de innovación a partir de sus propios principios.

La interpretación china de estos principios consiste en el fortalecimiento interno y el control de las turbulencias provocadas por esos cambios, incluidos los que puedan proceder de una innovación digital descontrolada que afecte a las instituciones sociales, económicas y, por extensión, políticas del país. La suspensión de la salida a bolsa en Shanghái y Hong Kong de la empresa china Ant Technologies (dedicada a los pagos electrónicos⁴ y a los microcréditos), la cual sería la mayor oferta pública de acciones de la historia, hay que interpretarla como parte de un esfuerzo por mantener la hegemonía del régimen regulatorio sobre la innovación en *fintech* y alejar el riesgo de una burbuja que haría creer a la población que viven en una falsa prosperidad, con las consecuencias que el estadillo de la burbuja provocaría.

La ventaja estratégica de China a partir de este escenario consistiría en la facilidad para combinar la bancarización y digitalización de la sociedad con un régimen regulatorio que fomente la confianza de los ciudadanos. Esto colocaría a China en una posición envidiable para lanzar y respaldar una *bitcoin* o moneda digital, que sería de fácil introducción en el

⁴ El mercado chino de pagos *mobile* fue de US\$414 billones en 2018, frente a US\$64 billones en EE. UU.

mercado interno por los hábitos de pagos digitales de la población y la infraestructura de sus grandes plataformas. Asimismo, las diversas iniciativas chinas relacionadas con la nueva “Ruta de la Seda” podrían allanar el camino para cierto uso internacional de esta moneda digital. Como expresó con claridad Francis Fukuyama (2020) durante los momentos álgidos de la pésima gestión inicial de la pandemia en Estados Unidos, las salidas hacia el futuro serán en aquellos países cuyos ciudadanos confíen en la capacidad de sus líderes y sus sistemas:

Cuando la pandemia disminuya, sospecho que tendremos que descartar las dicotomías simples. La principal línea divisoria en la respuesta eficaz a las crisis no situará a las autocracias en un lado y a las democracias en el otro. Más bien, habrá algunas autocracias de alto rendimiento y otras con resultados desastrosos. Habrá una variación similar, aunque probablemente menor, en los resultados entre las democracias. El factor determinante de los resultados no será el tipo de régimen, sino la capacidad del Estado y, sobre todo, la confianza en el gobierno (Fukuyama, 2020).

La segunda tendencia global que está afectando la estabilidad de esos círculos de relaciones tiene que ver con la reacción de los países occidentales al desequilibrio provocado por la nueva actitud de China. Parece que Occidente interpreta estos cambios en clave de posibles desórdenes, muchos de los cuales se pueden observar en las revueltas callejeras que han recorrido varios países en 2020 y 2021 y se han coordinado a través de los medios sociales, ya que no hace valer (o carece de)

el marco de valores que justifique y soporte cómo relacionarse con esos cambios.

El informe de estrategia de Deutsche Bank Research sobre retorno a largo plazo de inversión en activos se publicó el 8 de septiembre de 2020 con el título de *The Age of Disorder*. En este informe se anuncia el cierre de la Segunda Era de la Globalización (1980-2020) y el comienzo de una nueva era marcada por varias tendencias,⁵ de las cuales destaco las siguientes para el análisis del contexto de relaciones de confianza:

- Aumento de la desigualdad con el consiguiente riesgo de una reacción considerable y posiblemente violenta antes de que se reduzca esa brecha.
- Una separación intergeneracional entre los *millennials* y las generaciones más jóvenes, por un lado, y las generaciones que lideran los países y cuyos intereses son los que se reflejan en las políticas públicas, por otro.
- Preeminencia en la sociedad del debate sobre el cambio climático, en parte como consecuencia de la división intergeneracional antes mencionada.
- Continuación de la revolución tecnológica con valoraciones astronómicas de empresas de tecnología y la introducción de cambios radicales para la sociedad y la economía.

El listado de cambios aquí propuesto casi conforma el programa político de cualquier país en la próxima década, con la única diferencia del peso que cada uno de los componentes que

⁵ Las otras tendencias se refieren al deterioro de las relaciones entre China y Estados Unidos; el dilema de Europa respecto a su futuro; mayores niveles de deuda y de teoría monetaria moderna basada en el “dinero helicóptero”; y la dificultad de determinar si los próximos años serán inflacionarios o deflacionarios.

provocan estos cambios tendrá en las agendas políticas respectivas. Desigualdad, crisis intergeneracional, cambio climático y revolución digital son fenómenos que seguirán apareciendo de manera constante en la agenda mediática y política de todos los países. Sin una comprensión adecuada de los mismos, así como de sus efectos en la confianza social, será imposible fortalecer o rediseñar las relaciones que favorecen la confianza intrasocietaria.

En este contexto, la tercera tendencia que se observa a nivel global es la transformación de la digitalización, que ha pasado de ser una herramienta a convertirse en la ideología del momento, es decir, hemos pasado de la digitalización a la digitalidad.

Las investigaciones sobre la condición digital y la ideologización de la digitalización de la vida humana (Suárez, 2020), proceso que se ha agudizado durante la pandemia, nos permiten apuntar a los siguientes elementos:

- La existencia de un riesgo considerable para empresas y organizaciones con legado analógico y tradicional al abrazar una digitalización que trata de ocultar las dimensiones física y analógica de la vida humana. La articulación correcta de una estrategia propia como empresa híbrida es el reto principal.
- La excesiva dependencia de empresas e individuos de las dinámicas de opinión, comportamiento, influencia y poder insertas en la arquitectura de las plataformas digitales, las cuales funcionan como auténticos merca-

dos completos y controlados en los que todos los demás jugadores se han de subordinar a los objetivos de estas plataformas.

- Esta dependencia incluye la dependencia reputacional de las marcas respecto a lo que pasa y cómo pasa en medios sociales controlados por las plataformas digitales lo cual deja a las marcas al albur de estas dinámicas y nubla la distinción entre reputación y confianza.
- La instalación definitiva de la polarización (basada en las dinámicas de intercambio que favorecen la arquitectura de las plataformas y la vigilancia y actuación sobre los comportamientos de sus usuarios) como una exitosa metodología para el control de las agendas sociales y políticas y su ejecución sistemática a pesar de los daños que pueda causar.
- La dificultad de familias, instituciones y empresas para influir en la opinión y el comportamiento de las generaciones más jóvenes y, por consiguiente, el riesgo considerable de apostar el futuro exclusivamente a una digitalización que entorpece esas relaciones.

Estas relaciones directas que habían sido lo normal en la historia humana han sido “hackeadas” gracias a los ecosistemas digitales creados por las plataformas y la intervención diaria y constante en las opiniones y los comportamientos de las generaciones jóvenes debida a la simbiosis de cuerpo, mente y pantallas que estas han provocado.

Por ello, para entender la deformación que están sufriendo los tradicionales círculos de relaciones que sustentan la confianza hay que fijarse en qué y cómo ocurre la sociabilidad nacional en el contexto de los medios sociales, que son los que ahora intermedian las relaciones entre los “confiantes” y los gestores de la confianza y, con ello, transforman el entorno en el que interactúan.

Confianza sistémica y digitalidad: Stackoverflow

La digitalidad se puede entender a partir de los cambios que la adopción masiva de dispositivos digitales en todo el mundo y las disposiciones organizativas inherentes a las diferentes tecnologías digitales están produciendo en los círculos tradicionales de la confianza. Estos cambios son de tal magnitud y su impacto tan extendido a nivel global que nos obligan a preguntarnos si lo que está cambiando en la digitalidad es la noción misma de confianza.

Para entender estos efectos de la tecnología en la concepción digital de la confianza, repasaremos tres ejemplos relevantes. En primer lugar, describiremos la formulación de la confianza en una comunidad de desarrolladores de tecnología digital organizada alrededor de la plataforma Stackoverflow. En segundo lugar, explicaremos el caso del departamento de ingeniería de la confianza creado por Facebook para resolver algunos de los problemas que fueron surgiendo con el creci-

miento masivo del número de usuarios de esta red social. Se puede decir que los problemas derivados de la información falsa, el discurso de odio, los abusos y las incitaciones a la violencia son también parte del fenómeno de crisis de confianza en Facebook que ha culminado recientemente con la creación de un Tribunal Supremo de asesores externos a la compañía para dictaminar acerca de la validez de las “cancelaciones” de usuarios como Donald Trump. Para terminar, repasaremos brevemente el impacto que la adopción de un tipo de organización basado en plataformas de tecnologías de *machine learning* o de *blockchain* tiene respecto a las nociones de confianza asumidas.

Stackoverflow⁶ es una red social de preguntas y respuestas dirigida sobre todo al mundo de la programación en la que unos usuarios hacen preguntas relativas a problemas técnicos mientras que otros las responden con más o menos acierto. El éxito y la eficacia de esta red se ponen de manifiesto en su número de usuarios registrados –más de cuatro millones– y en el número de preguntas y respuestas que se han hecho desde su comienzo en 2008, que asciende a más de diez millones. Como en el caso de Wikipedia, la clave en Stackoverflow reside en si su contenido es confiable, es decir, en saber si el conocimiento producido por las preguntas y respuestas es exacto, verdadero y efectivo. Asimismo, tiene un sistema descentralizado que otorga la responsabilidad del contenido a sus usuarios. Pero, a diferencia de Wikipedia, la red de preguntas y respuestas no se basa en un sistema de coedición entre participantes

⁶ En otras redes sociales, los sistemas de confianza respecto a los usuarios y a las mismas plataformas funcionan de otra manera.

ni tiene súper editores cuya autoridad acabe decidiendo qué contenido supera los estándares de calidad de la enciclopedia.

Para Stackoverflow la confianza depende del voto de los usuarios respecto a la calidad de las preguntas y las respuestas, es decir, de la reputación que la red otorga a los usuarios más activos a partir de la fiabilidad de su comportamiento. Son los propios usuarios los que indican con sus acciones que ciertas preguntas han sido ya realizadas en el pasado y contestadas satisfactoriamente o no. Esto elimina la redundancia y la repetición, especialmente cuando nuevos usuarios ingresan en la plataforma sin conocer la historia de la misma, reduciendo los costes de participación. De la misma forma, cuando una pregunta acierta respecto a su planteamiento o se refiere a un conocimiento necesario para un grupo de usuarios, estos votan a su favor y el usuario que ha hecho la pregunta sube en el *ranking* de la red social. Este sistema de votos es todavía más importante respecto a las preguntas, ya que la habilidad de señalar las que son mejores, además de ahorrar tiempo, va creando un sistema de reputación y confianza en el que determinados individuos asociados a ciertos temas acaban convirtiéndose en los expertos en esa materia. El proceso a lo largo del tiempo acaba creando una jerarquía de “sabios” que lo son porque la comunidad confía en lo acertado de sus respuestas y porque estos expertos mantienen un nivel de actividad suficiente para que los demás se beneficien de su participación. Al final, un 1% de los usuarios acaba formando una élite que cimienta la

confianza en toda la comunidad gracias a la transparencia en el proceso de participación, al conocimiento de los expertos y a la dedicación y el tiempo que ofrecen al resto del grupo.

Esta confianza sistémica, inicialmente distribuida (Jiménez-Mavillard, 2016)⁷ y luego compuesta por el comportamiento grupal, acaba siendo la confianza que los usuarios tienen en la propia red social (Jiménez-Mavillard y Suárez, 2016)⁸ y en el conocimiento que produce, y constituye la materia prima que mantiene al grupo conectado y satisfecho. Es decir, la confianza es la confianza de los usuarios en el sistema mismo en el que participan y en el momento en que disminuya considerablemente los costes de estar conectado y participando acabarán siendo mayores a los beneficios del conocimiento disfrutado gracias a la colaboración de toda la comunidad.

Los expertos que participan en Stackoverflow son un excelente ejemplo de lo que llamaré *brokers* o agentes de la confianza. La globalización y la digitalización han provocado la ruptura de muchos de los sistemas modernos de confianza. El aumento del tamaño del mundo y la creciente conectividad entre individuos, empresas, áreas regionales y sistemas políticos provoca que las personas se sientan expuestas, y a veces indefensas, ante las repercusiones que decisiones tomadas en otros lugares del mundo tienen en sus vidas. Antes las decisiones se tomaban en la capital de la provincia o del departamento, que se veía como un lugar lejano, pero no tan inaccesible como las burocracias que controlaban de manera centralizada las capitales nacionales. La evolución de los sistemas políticos durante

⁷ La alternativa opuesta, centralizada, es la que representa una publicación digital como *Taste of Home*, algo más que una mera revista de cocina en línea que “proporciona un medio donde personas afines comparten experiencias relacionadas” y que garantiza la confianza de los participantes en esta comunidad gracias a la calidad de sus contenidos, revisados por especialistas. Sin embargo, esta “posible relación de confianza, parece más probable que se dé entre el usuario y el contenido, pues como argumenté en el apartado anterior, los usuarios no tienen relación directa entre ellos y toda la interacción existente se produce a través

de la receta (contenido de la revista)” (Jiménez-Mavillard, 2016, pp. 41-42).

- ⁸ “Este modelo de contenidos creados por los usuarios (comisariados por expertos culinarios) genera confianza y un fuerte sentido de comunidad entre personas afines que comparten consejos y anécdotas sobre la preparación de alimentos. En este artículo, presentamos un estudio sobre la red de interacción de la comunidad ToH con el fin de entender los principales motivadores para que sus miembros contribuyan. [...] En nuestro enfoque, analizamos la comunidad ToH a través de su red social en Facebook. En primer lugar, seleccionamos un

la formación de los Estados nacionales permitió el asentamiento de grupos profesionales –profesores, funcionarios, jueces, periodistas, expertos y representantes políticos– que hacían de interfaz entre la gente y las instituciones creadas para gobernar comunidades cada vez más grandes y distantes. Muchos de estos profesionales han perdido en los últimos años su lugar como garantes de la confianza intragrupal porque los procesos tecnológicos han desbaratado los lugares de preeminencia en sus jerarquías respectivas, ya sean de acceso al conocimiento, a la información o a la misma tecnología que ahora conecta mediante otras plataformas a la gente.

Este desplazamiento se va radicalizando por el *impasse* en que están muchas de las instituciones y empresas tradicionales las cuales o no tienen un plan de innovación que les permita mantener o recuperar su lugar en la cadena de confianza social, o no tienen los recursos para invertir en la tecnología y el entrenamiento del personal para ello, o simplemente ya han sido desplazadas completamente sin haber desaparecido. Conforme se amplía la brecha entre los nuevos sistemas de conocimiento y gestión de la sociedad y los antiguos, el nivel general de desconfianza en el sistema político y económico se amplía. Esto ocurre porque los ciudadanos perciben un aumento de la incertidumbre debido a que los antiguos sistemas no solucionan ya sus problemas, mientras que los nuevos no están suficientemente instalados como para soportar los procesos de confianza que las sociedades tan grandes y conectadas de hoy precisan para su funcionamiento eficiente. Si a esto añadimos

las disfunciones en los procesos tradicionales de conversación y comunicación provocados por las nuevas tecnologías, el resultado es un aumento de la disponibilidad para confiar en los otros junto a una carencia de sistemas que garanticen el nivel de confianza que la gente necesita.

Manufacturar la confianza digital: los ingenieros de la confianza de Facebook

Un grupo cultural, una comunidad en el sentido que le dan Sperber y Hirschfeld a este término, es una población que comparte la misma información, cuyo contenido se refiere la mayor parte del tiempo a circunstancias locales y pasajeras (Suárez, McArthur y Soto-Corominas, 2015). En el caso de redes digitales, como la creada en torno a Facebook, hay numerosas comunidades formadas alrededor de amigos que están interconectados y de usuarios que tienen intereses comunes. En realidad, Facebook es una federación de grupos o comunidades que intercambian información local y que solo en muy determinadas circunstancias llegan a acceder o compartir contenido de alcance global.

Conforme las comunidades se hacen más grandes, la información que comparten todos los individuos y grupúsculos que las forman va ocupando una parte proporcionalmente menor del contenido que consume cada uno de los individuos por separado. En realidad, llega un momento en que solo algunos de los *trending topics* seleccionados por los editores de la red

subconjunto de usuarios que publicaron en la línea de tiempo de ToH. A continuación, creamos conexiones entre dos usuarios cuando uno de ellos comentaba la publicación del otro. Por último, extrajimos la topología de la red social e identificamos los principales nodos. Nuestra principal conclusión es que esta comunidad está muy poco estructurada y jerarquizada, y que ToH se sitúa en una posición central, lo que le da un control total de todo el flujo de información en la red” (Jiménez-Mavillard y Suárez, 2016, p. 1).

social llegan a todos o a grandes grupos de individuos. Así, si nos fijamos en la familia y la comunidad de vecinos como ejemplos de comunidades pequeñas, nos daremos cuenta de que ambos grupos comparten cierto tipo de información. Sin embargo, una buena parte de la información familiar se queda –o se debería quedar– en los confines de la propia familia y no se comparte con los vecinos.

Si seguimos agrandando el círculo veremos que el barrio tiene otros elementos informativos comunes con la familia y los vecinos, quizás de otra índole, y también con la ciudad a la que pertenece gracias a los periódicos, la radio y la televisión locales, mientras que muchos otros no tienen nada que ver con los grupos más pequeños, como el barrio o la ciudad, que la conforman. Lo que importa a la hora de definir la comunidad es la fracción de información y el tipo de contenido –el cual sigue siendo común, aunque sea mínimo– que se transmiten a través de todos estos grupos para llegar a la nación –hasta hace muy poco vertebrada por el contenido televisivo y los grandes periódicos– y, en su caso, a comunidades de carácter casi global como la Iglesia católica o las nuevas redes sociales. Para llevar la idea al extremo, preguntémonos qué información comparten a lo largo de un año un católico filipino y uno canadiense. Nos podríamos preguntar qué comparten estos dos usuarios: una plataforma, una interfaz, varios anuncios y algunos de los contenidos más consumidos a lo largo de toda la red social. En realidad, una gran parte de la información que ven los usuarios de uno y otro país, o de dos subcomunidades de cualquier tipo

en Facebook, suelen ser completamente diferentes, excepto cuando algún famoso cantante lanza un nuevo video o circula información acerca de acontecimientos de alcance global, como el Mundial de Fútbol o la ceremonia de los Premios Óscar. Aunque se conoce menos que lo anterior, todos los usuarios de Facebook tienen una cosa más en común: todos han sido sometidos de manera pasiva y sin saberlo a los experimentos de comportamiento que la red social realiza por medio de su grupo de ingeniería de la confianza.

La noticia acerca de los experimentos de Facebook se empezó a difundir ampliamente en la primera mitad de 2015, después de que se conociera que la red social había experimentado con la información y la actividad de los usuarios para estudiar cómo estos, convertidos en ratas de laboratorio para la empresa de Zuckerberg, reaccionaban emocionalmente a diferentes contenidos. Las sospechas de que la información que aparecía en los *trending topics* estaba de alguna manera filtrada y que en términos políticos parecía favorecer a los candidatos demócratas sobre los republicanos provocó una gran polémica al hacerse evidente la dimensión del poder que tiene en sus manos la red social. ¿Puede llegar a cambiar o al menos intentar manipular el resultado de unas elecciones?⁹

En un programa de Radiolab –emitido en febrero de 2015, titulado *Los ingenieros de la confianza* y disponible en su biblioteca de podcasts– los periodistas emitieron un reportaje acerca de este grupo de ingenieros de la confianza dirigidos por Arturo Béjar. Cuando el periodista le preguntó acerca

⁹ Esto se escribió antes de las elecciones presidenciales americanas de 2016. En realidad, investigaciones posteriores parecen apuntar a que las preferencias políticas de Facebook son poco relevantes en comparación con la importancia del modelo de negocio.

de la probabilidad de haber sido el objeto de algún tipo de experimento sobre su comportamiento mientras estaba en la red social, Béjar respondió que la probabilidad de que eso hubiera ocurrido era del 100%. Facebook hace constantes experimentos para ver cómo se comportan sus usuarios y ajustar sus estrategias de usabilidad, contenidos y publicidad de acuerdo con los resultados de esos experimentos. Hay que recordar que los experimentos incluyen 1.700 millones de usuarios, un número bastante elevado de seres humanos, incluso si aceptamos que hay muchas cuentas falsas y otras están controladas por robots.

Para un académico, un sociólogo o un psicólogo del comportamiento acceder a una masa de sujetos como la que proporciona Facebook es como encontrar El Dorado. Se trata de tener datos y ver el comportamiento en tiempo real del grupo humano más grande que haya habido y que se comporta de manera coordinada en al menos ciertos aspectos. Además, la capacidad de segmentar esa enorme comunidad por sexo, edad, idioma, ocupación, geografía, horas a las que se conecta, ocupaciones, influencia o tamaño de la red personal constituye una multiplicación de las posibilidades de comprobar casi cualquier cosa acerca del comportamiento humano. Lo cierto es que, en Facebook, como en cualquier contexto social, los usuarios se comportan como si esa experiencia digital fuera su vida normal, es decir, una vida que contiene familia, sexo, amor, trabajo, deportes, gustos, moda, religión, crimen, política: prácticamente todo cabe en las redes sociales. Y Facebook no

se limita a ver qué hacen sus usuarios, sino que activamente se involucra en el estudio de su comportamiento mediante la constante preparación de experimentos. Como la mayoría de las plataformas digitales que viven de la publicidad, Facebook necesita incitar ciertos comportamientos en sus usuarios, desde clicar un anuncio hasta comprar un producto. Y no solo Facebook, ya que existen numerosas empresas especializadas en seleccionar a celebridades de diverso rango y alcance para promocionar productos específicos a cambio de un pago. Eso sí, algunas de las empresas advierten que sus *influencers* están haciendo publicidad, mientras que en otros casos el producto aparece siendo usado de manera natural como parte de la vida cotidiana del protagonista.

Arturo Béjar era el ingeniero mexicano que estaba al frente de la unidad de ingenieros de la confianza de Facebook. El trabajo de Béjar comenzó cuando sus ingenieros tuvieron que responder a los cientos de miles de solicitudes recibidas de usuarios que pedían quitar determinados contenidos que otras personas habían subido a la red social. Estos usuarios se quejaban de que se subieran, sin su permiso, videos o fotos en los que ellos aparecían y además aplicando una etiqueta con su nombre, es decir, habían conectado su identidad con ese objeto o evento. En la mayoría de los casos se trataba de publicaciones de antiguos novios o conocidos cuyos contenidos resultaban incómodos por alguna razón para el peticionario. Puesto que esos contenidos no infringen la ley ni ninguna de las reglas de uso de Facebook, no se podía hacer nada al respecto, excepto

crear una pequeña interfaz para que los quejumbrosos usuarios entraran en contacto directo con los “ofensores” y llegaran a algún acuerdo. Esta sencilla dinámica provocó una cascada de comportamientos que permitió a los ingenieros conocer mejor las formas de pensar y los límites de actuación de la gente en la red, así como la posibilidad de jugar con las reacciones de los usuarios facilitándoles determinados comportamientos. Por ejemplo, llegar a un acuerdo pacífico respecto a la retirada del contenido en cuestión.

Así pues, el trabajo de los ingenieros de la confianza se basa en varias ideas. En primer lugar, y aunque parezca evidente, la experimentación es posible porque los usuarios están conectados en una red. No me refiero a que Facebook sea el paradigma de la metáfora de la red, sino que la estructura de datos que soporta la interacción de los usuarios en la plataforma es una estructura en red. Un usuario está conectado a otro por un vínculo específico, o más de uno, que puede ser el de “ser amigo”, “gustar” de algo que ha colgado otro, o “compartir” un contenido. Todas estas acciones habituales en el universo de la red social son tipos de vínculo que explican semánticamente una relación entre los diversos individuos. Es decir, el “ser amigo de” o, en el caso de Twitter “seguir” a alguien, no es el único vínculo que se establece con ese otro usuario. Es solamente uno de los posibles tipos de relación. Cada tipo de relación, más el número de interacciones con un individuo por medio de cada una de estas relaciones, van siendo añadidas a una base de datos que, si la visualizamos, tendría un aspecto

similar al de un mapamundi con las rutas entre aeropuertos que encontramos en los asientos de muchos aviones. En lugar de aeropuertos tenemos usuarios conectados a otros usuarios por diversas rutas, por diversos tipos de comportamiento.

Estas estructuras en red se pueden descodificar por medio de la minería de datos y el análisis de las trayectorias de la información a través de la teoría matemática de grafos o redes. Además, cada vez sabemos más acerca de cómo se propagan los comportamientos por estas autopistas sociales que son los vínculos en una red social. Es decir, empezamos a extraer reglas generales de estos comportamientos, de manera que si tenemos una red suficientemente grande de gente conectada por medio de varios tipos de relación, se puede averiguar, en realidad predecir con cierta exactitud, cómo se va a comportar la red, sus agrupaciones o *clústeres* y, hasta cierto punto, sus individuos.

¿Es esto exacto? Piensen en los sistemas de publicidad individualizada de Facebook y Google que ofrecen anuncios específicos según el usuario de que se trate, o en los sistemas de detección de riesgos terroristas que resultan del análisis de patrones de comunicación en redes telefónicas y sociales. Otro caso es el efecto en el reclutamiento por el Estado Islámico de extremistas gracias a los videos que el área de *marketing* y reclutamiento colgó en Youtube para atraer la atención de jóvenes de varios países europeos durante 2014. Se trata de nuevos patrones de comportamiento que son posibles por la sólida estructura en red de las relaciones sociales, por

la tecnología que soportan las plataformas de medios sociales como Facebook o Youtube y por la irrupción en la sociedad de unas generaciones de jóvenes que, como los *millennials*, han crecido social y culturalmente en un mundo digitalizado, practicando y consumiendo nuevas formas de comportamiento y expresión.

Piensen en la cantidad de relaciones sociales que los nativos digitales y la generación que viene detrás de ellos establecen por medio de los aparatos y las aplicaciones que usan. Pero piensen también cómo a los que tenemos cierta edad nos resulta extraño ver a los jóvenes desenvolverse en un ecosistema de permanente *multitasking*, cómo los hábitos en torno al amor y al sexo tienen una dimensión digitalizada, ya sea por el uso de aplicaciones como Grande, Tinder o Buble –las cuales incluyen a todos los grupos de edad y estilos de vida– o por los patrones de ruptura entre parejas que se han creado alrededor de Facebook, o por el tiempo que los más jóvenes pasan diariamente enfrente de las pantallas. Estamos ante nuevos tipos de comportamiento que afectan a la raíz cultural del ser humano.

La segunda idea que sustenta el trabajo de Béjar y su equipo es que los seres humanos dejan entrever sus emociones cuando usan el lenguaje. Y si hay algo que abunda en esta época de la digitalización son las palabras que la gente usa y deja en todo tipo de herramientas y dispositivos digitales, desde los mensajes de texto, hasta las conversaciones en WhatsApp o Kik, las intervenciones en blogs y foros de discusión como Tumblr o Redditt, los minimensajes de Twitter, las fotos de Instagram

y Snapchat y, claro, los muros de Facebook. Además, ahora tenemos la capacidad de tratar esos textos humanos gracias a un conjunto de técnicas denominadas procesamiento de lenguaje natural. Estas técnicas, cuando se combinan con el incipiente análisis de sentimientos y el aprendizaje automático de máquinas, ofrecen resultados excelentes para interpretar el estado de ánimo de los autores de un texto o los participantes en una discusión textual.

También permiten establecer su polaridad emocional respecto a los tópicos –productos, lugares, personas– que se mencionan. Se puede decir que, hoy más que nunca, el lenguaje nos delata.

Conocer el estado emocional de un semejante constituye uno de los objetivos fundamentales de nuestra mente. Su funcionalidad responde a la necesidad evolutiva de determinar el nivel de peligro y riesgo que un congénere representa para nosotros en cualquier situación dada. Además, la capacidad empática de leer al otro es la base de la amistad, el amor y las relaciones laborales y comerciales. En situaciones de proximidad física, el rostro y el lenguaje corporal juegan un papel clave en estas relaciones. Poder leer bien las expresiones de la cara, el gesto y las posturas del cuerpo constituyen una ventaja social inestimable en cualquier contexto. En situaciones mediadas por la tecnología, el lenguaje del otro, incluido el de los emoticones o el del ampliado diccionario de gustos y disgustos de Facebook, es la puerta a sus emociones y a la posibilidad de influir en su comportamiento.

Por eso los ingenieros de la confianza de Facebook estudian los porcentajes de cambio que se producen cuando reemplazan una o varias palabras en una página de la red social, introduciendo así la probabilidad en este coctel de cultura humana. Estos cambios normalmente se relacionan con el grado de participación de los usuarios en la tarea específica, por ejemplo, en contactar directamente a la persona que les había agraviado colgando una foto o un video y arreglando el asunto entre ellos. Desde el otro extremo, también siguen el porcentaje de acciones de un tipo u otro que los usuarios que habían colgado el supuesto video llevan a cabo según la forma en que se han dirigido lingüísticamente a ellos. Todo se organiza alrededor del lenguaje y su capacidad para mover nuestras emociones, de la retórica visceral, simple y radicalizada que hemos visto en las últimas campañas políticas en todo el mundo. Se trata de pura retórica digital, en el mejor sentido de la retórica, fortalecida con las vitaminas del comportamiento en red y la capacidad de análisis e interpretación de los grandes datos. El resultado concede un poder enorme a quien controla esas plataformas digitales.

La tercera idea es lo que se conoce como *big data*, la era de los grandes datos. Hasta ahora el *big data* ha sido, sobre todo, un fenómeno de *marketing* que ha ido haciéndose un hueco en las mentes de los ejecutivos y en los presupuestos de las grandes empresas conforme nuevos modelos de negocio, algunos de ellos basados en explotar datos, comenzaron a descabalar todo tipo de sectores económicos. El hecho de que

haya sido *marketing* no significa que la “dataficación” no exista o no sea importante. Lo que quiero decir es que, en este caso, en el horizonte de posibilidades comerciales y tecnológicas, la llamada del futuro ha sido especialmente efectiva en crear la demanda que permitiría organizar procesos de negocio alrededor de los datos. En realidad, la digitalización provoca la creación masiva de datos porque, como hemos visto, casi todo lo que hacemos digitalmente deja un rastro que se puede almacenar y analizar.

Ya de manera más específica, la imagería de la dataficación se ha organizado en torno a lo que se conoce como “las tres uves”: el volumen, la velocidad y la variedad de tipos de datos con los que se encuentra un experto en los mismos o una organización expuesta al público. Esto de que haya público es fundamental, excepto en las interacciones entre máquinas, ya que la dataficación se basa en la colección de datos acerca del comportamiento humano, de la cultura en su forma más dinámica.

Plataformas digitales de descentralización y distribución

Una plataforma digital “no es simplemente un nuevo modelo de negocio, una nueva tecnología social o una nueva formación infraestructural (aunque también es todo eso). Más bien, es la forma organizativa central de la emergente economía de la

información” (Cohen, 2017, p. 135). Además, según Cohen, la expansión de las plataformas digitales se produce a la vez que tres cambios sustanciales en la organización de la economía y la sociedad:

Tres cambios análogos enmarcan la transformación en curso: la apropiación de los recursos intangibles, la desmaterialización y la informatización simultáneas de los factores básicos de la producción industrial y la integración de los modelos de trueque e intercambio en las plataformas de información. Desde el punto de vista organizativo, la plataforma es la clave: las plataformas no entran en los mercados ni los amplían, sino que los sustituyen (y rematerializan). (Cohen, 2017, p. 135)

Por otra parte, José van Dijck y sus colaboradores han descrito las plataformas digitales a partir de una perspectiva sociológico-institucional según la cual se estarían infiltrando en las instituciones y prácticas tradicionales o analógicas que sirven para organizar las sociedades democráticas. Por ello, estos autores eligen el término “*platform society*”, un término que subraya la inextricable relación entre las plataformas en línea y las estructuras sociales. Las plataformas no reflejan lo social: producen las estructuras sociales en las que vivimos (Van Dijck, Poell y de Waal, 2018, pp. 2-3).

En una línea similar se había expresado ya Gillespie al analizar las prácticas discursivas de “prominentes intermediarios digitales” (Gillespie, 2010) que, como YouTube, intentan ser entendidos por sus públicos y clientes para difuminar las tensiones inherentes a sus modelos de negocio. En términos

políticos, Gillespie señala que el uso del término “plataforma” ha sido muy efectivo para la tarea de ser un intermediario cultural en la época digital de cara a los tres grupos interesados de los que depende el negocio de compañías como YouTube: usuarios, publicitarios y creadores de contenido profesional. En este contexto la etiqueta de “plataforma” parece funcionar:

[...] los intermediarios, como YouTube, deben presentarse estratégicamente a cada uno de estos públicos y definir un papel y un conjunto de expectativas que sean aceptables para cada uno de ellos y que también sirvan a sus propios intereses financieros, al tiempo que resuelven o al menos eluden las contradicciones entre ellos. (Gillespie, 2010, p. 353)

Por su parte, Vergne (2020) ha introducido el asunto de la confianza en el análisis de las plataformas mediante la conexión que diferentes tecnologías digitales establecen con el tipo de estructura organizativa que fomentan y los modelos de negocio que soportan. Así, para Vergne hay dos tipos de grandes tecnologías en la época de la actualidad, las que se basan en procesos de *machine learning* y aquellas que tienen como base el *blockchain*. Es decir, las primeras se basarían en el control y procesamiento de grandes cantidades de datos mientras que las segundas utilizarían la confianza de los usuarios como palanca principal de su funcionamiento.

Para aclarar el impacto que cada tipo de tecnología tiene en las organizaciones que las utilizan y, con el objetivo secundario de explorar qué tipo de sociedad surgiría con la pri-

macía de unas u otras, Vergne introduce un doble concepto de la teoría de las organizaciones. Por un lado, define la descentralización como la dispersión de las comunicaciones en una organización. Por otro lado, habría que distinguir la descentralización de la distribución, la cual se puede definir como la dispersión de la toma de decisiones organizacional (2020). Para Vergne “las organizaciones pueden estar distribuidas sin estar descentralizadas (y viceversa), y tener múltiples niveles de gestión solo afecta directamente a la distribución, no a la descentralización” (2020, p. 1).

Lo importante es que la inclinación hacia un tipo u otro de tecnología tiene graves y casi ineludibles consecuencias en términos organizacionales. Así, por ejemplo, Facebook sería un tipo de plataforma cuya tecnología principal es el *machine learning* y el procesamiento de los datos de sus usuarios, con los cuales garantiza la precisión adecuada en la colocación de los anuncios de sus clientes. Pues bien, una plataforma como Facebook tendería “tecnológicamente” hacia una forma de organización con comunicaciones centralizadas y con una gran concentración de la toma de decisiones. Por su parte, aquellas basadas en la tecnología de *blockchain* tenderían a ser a la vez descentralizadas y distribuidas. La razón es la siguiente: “Existe una cadena causal que conecta la tecnología principal de una plataforma (blockchain vs ML), el diseño de la organización que opera la plataforma (descentralizada o no, distribuida o no) y las trayectorias de crecimiento de las plataformas digitales” (Vergne, 2020, p. 3).

Para aclarar las nociones propuestas por Vergne, podemos usar un ejemplo: Twitter es una plataforma digital (centralizada y que tiene el *machine learning* como principal tecnología) que además opera como medio social.¹⁰ En su esfera como plataforma digital, los usuarios de Twitter no tienen ningún control sobre la confiabilidad que proyectan porque la confianza se ha traspasado a la plataforma, que la concentra y utiliza para maximizar su modelo de negocio. Es decir, con plataformas digitales de este tipo los usuarios proyectan el mismo tipo de relación sobre la confianza que manejaban en contextos tradicionales como los descritos en la sección sobre el círculo de la confianza. Ahora bien, la diferencia principal es que los gestores tradicionales de la confianza en aquellos círculos han sido sustituidos, en cierta medida no completamente, por estas plataformas. Por lo tanto, se producen dos fenómenos muy relevantes para el papel social de la confianza. De un lado, la aparente transparencia de algunas de estas plataformas digitales hace creer a los usuarios que están estableciendo relaciones directas, sin mediación, entre ellos; en realidad, las relaciones están intermediadas por la tecnología y las condiciones de uso impuestas por la plataforma. De otro lado, este control sobre la infraestructura de la confianza produce un desplazamiento desde las instituciones y empresas (como los bancos) que hacían de gestores de la confianza colectiva en los círculos tradicionales hacia las empresas que controlan estas plataformas, las cuales ocupan un espacio cada vez mayor de la economía o, para usar los términos de Cohen (2017), han recreado y absorbido un gran número de mercados específicos.

¹⁰ Bluesky es un proyecto de uno de los fundadores de Twitter para construir una alternativa descentralizada del actual Twitter.

En el extremo opuesto, el de la descentralización y la distribución,¹¹ tenemos las plataformas sustentadas en tecnologías de *blockchain*.¹² En este caso el origen mismo de la tecnología nos sitúa en un contexto sociopolítico de desconfianza hacia las instituciones y organizaciones encargadas de la centralización de la confianza. Por ello, el *blockchain* se concibe como un registro digital abierto y disponible al público que se distribuye a lo largo y ancho de la red de computadoras y usuarios que participan en sistemas y plataformas con esta tecnología. Por una parte, estos sistemas activan el principio del consenso de todos los participantes para la aprobación de cada una de las transacciones mientras que, a la vez, certifican la confianza en el sistema garantizando el acceso de todos los miembros a la verdad respecto a las transacciones registradas digitalmente con el consenso de todos.

¹¹ No es improbable que en el futuro algunas plataformas combinen ambas formas de tecnología.

¹² “Una cadena de bloques (*blockchain*) es un libro de contabilidad digital descentralizado y distribuido que almacena de forma segura datos de transacciones estructurados y autenticados utilizando claves públicas como identidades” (Vergne, 2020, p. 9. La traducción es propia).

La cuestión que suscita el uso de sistemas basados en *blockchain* es –más allá de algunos problemas técnicos– si en realidad la instalación y participación de tales sistemas se basa en la distribución del consenso para garantizar la confianza sin la necesidad de entidades centralizadoras de esta o, por el contrario, si lo que hacen los sistemas de *blockchain* es partir de una característica de la sociedad actual: puesto que nadie confía en nadie (y menos en los intermediarios), transformemos nuestros sistemas sociales, políticos y económicos para reflejar esta realidad y que todos tengan acceso a la misma información.

Si la infraestructura tecnológica y organizativa de las plataformas digitales basadas en el procesamiento de datos solo

permite el espejismo de la confianza, puesto que el control de la depositada en ellas por los usuarios es su principal activo, y las basadas en *blockchain* parten de la desconfianza en todos los demás y así evitan el traslado de la confianza a los intermediarios, quizás sea el momento de volver a pensar la forma de reforzar los círculos de la confianza en la época de la digitalidad.

Referencias

- Cohen, J. E. (2017). Law for the Platform Economy. *UCDL Review*, 51, 133-204. <https://bit.ly/3Nox6oR>
- Fukuyama, F. (30 de marzo de 2020). The Thing That Determines a Country's Resistance to Coronavirus. *The Atlantic*. <https://bit.ly/3OKq6nu>
- Gillespie, T. (2010). The Politics of 'Platforms'. *New Media & Society*, 12(3), 347-364. DOI:10.1177/1461444809342738
- Jiménez-Mavillard, A. (2016). Bullipedia: un caso de construcción social de conocimiento gastronómico. *Western Libraries*. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/4127>.
- Jimenez-Mavillard, A., y Suarez, J. L. (2016). From *Taste of Home* to *Bullipedia*: collaboration, motivations and trust. *Digital Studies / Le Champ Numérique*, 5(3). <http://doi.org/10.16995/dscn.26>
- Luhmann, N. (2017). Constancies and Events. En M. King y C. Morgner (Eds.), *Trust and Power* (pp. 12 - 20). Polity Press.
- Mahbubani, K. (2020). *Has China Won?: the Chinese Challenge to American primacy*. PublicAffairs.

Radiolab (9 de febrero de 2015). The Trust Engineers. [Episodio de Podcast]. *Radiolab*. Disponible en: <https://bit.ly/3ysbHFM>

Reid, J., Templeman, L., Allen, H., Burns, N. y Nagalingam, K. (9 de septiembre de 2020). The Age of Disorder – The New Era for Economics, Politics and Our Way of Life. *Deutsche Bank*. <https://bit.ly/3ysle0W>

Suárez, J.L. (2020). La condición digital. *Revista de Occidente*, 472, 5-20.

Suárez, J.L. (2020). La condición digital. Manuscrito en publicación. Dossier en *Revista de Occidente*.

Suárez, J.L., McArthur, B., Soto-Corominas, A. (2015). Cultural Networks and the Future of Cultural Analytics. International Conference on Culture and Computing. Kyoto University, Japan. <https://bit.ly/3OKsSsU>

Van Dijck, J., Poell, T. y de Waal, M. (2018). Introduction and Platform Mechanisms. En *The Platform Society*. Oxford University Press.

Vergne, J. P. (2020). Decentralized Vs. Distributed Organization: Blockchain, Machine Learning and the Future of the Digital Platform. *Organization Theory*, 1(4), <https://doi.org/10.1177/2631787720977052>



Confianza en construcción: ideas desde la revisión de casos y experiencias de confianza empresarial

*Carolina Cano, Manuela Ramírez Agudelo,
Julia Restrepo y Santiago Silva*

Introducción

La confianza es el aceite de las relaciones sociales. En su ausencia (o frente a una distribución inconveniente) resolver conflictos, cumplir normas, movilizar voluntades ciudadanas, emprender negocios, organizar partidos políticos, entre otras actividades cotidianas y sustanciales, son mucho más difíciles, cuando no imposibles. Así, las sociedades con altos niveles de confianza interpersonal (la que sentimos por “los demás”) y de confianza institucional (la que sentimos por instituciones estatales y sociales, desde un gobierno local, hasta las iglesias o las entidades financieras) suelen tener mejor desempeño en asuntos como transparencia, desarrollo económico, calidad democrática, progreso educativo, entre muchos otros (Wilson y Eckerl, 2011).

Sus efectos sobre el desempeño económico, la democracia y la fortaleza institucional han sido ampliamente estudiados por autores como Francis Fukuyama (1995), Robert Putman (2002) y Elinor Ostrom (Wilson y Eckerl, 2011). De igual manera, la confianza se ha vinculado al fortalecimiento del capital social que permite comportamientos prosociales como la solidaridad, la resolución pacífica de conflictos, la acción

colectiva, el cumplimiento de normas y acuerdos, y la reciprocidad. Así, la confianza no solo permite el funcionamiento eficiente de los engranajes sociales sino que supone la posibilidad de otras consecuencias socialmente deseables en un entorno particular.

Aunque la mayoría de las explicaciones para la presencia de altos o bajos niveles de la confianza interpersonal e institucional se preocupan por elementos estructurales del orden social como el nivel educativo de las personas, sus ingresos, las experiencias de institucionalización que han tenido a lo largo de su vida e incluso sus experiencias victimizantes (Wilson y Eckerl, 2011), la literatura también reconoce las experiencias de intervenciones prácticas de construcción de confianza. Esto es, la certeza de que la construcción de confianza es posible, es agenciable y puede comprenderse e intervenir por actores que pueden encontrarse incluso inmersos en el contexto en que se busca construir.

Se pueden identificar funciones de intervención y políticas públicas de construcción de confianza institucional e interpersonal desde aproximaciones conductuales como las normas sociales (Bicchieri, Xiao y Muldoon, 2011), la comunicación para el cambio, las prácticas deliberativas (John, Smith y Stoker, 2009), las activaciones o intervenciones socioculturales y las metodologías de cocreación. Estas intervenciones han sido evaluadas por acompañamientos a la implementación de sus programas y evaluación de resultados o la aplicación de experimentos económicos o comportamentales (Banco Mundial, 2015).

De esta forma, por solo nombrar algunos ejemplos, se pueden rastrear el uso de normas descriptivas y prescriptivas y el abordaje centrado en la superación de situaciones de “ignorancia pluralista” en las percepciones interpersonales de la confiabilidad ajena en la comunicación pública y la intervención desde el enfoque de cultura ciudadana en Medellín (Silva, Garro, López y Trujillo, 2019). Así mismo, la implementación de estrategias de deliberación ciudadana experimental e interacción de autoridades y comunidades para reforzar los lazos de confianza institucional en la gestión de la seguridad de Medellín y la gestión comunitaria en zonas mineras de Antioquia (Eslava *et al.*, en prensa). También, la aplicación de funciones de intervención centradas en las interacciones sostenidas y la identificación de narrativas de vinculación sobre valores compartidos y percepciones similares en grupos de jóvenes en el Reino Unido (Sanders, Ni Chonaire, Heal y Anik, 2017). Y la aplicación de experimentos para delimitar las intervenciones de construcción de confianza en las relaciones en línea con entidades financieras (Fuoli y Hart, 2018).

Este repertorio de estrategias de construcción de confianza basadas en los estudios del comportamiento puede presentar oportunidades fundamentales para abordar situaciones en las que una institución necesita aproximarse a un público con el que tiene tensiones o reconstruir relaciones resentidas por hechos y percepciones inconvenientes que han minado la confianza mutua. Pero no solo en esas situaciones la confianza puede construirse, cuidarse, cultivarse, es un recurso del que

nunca se puede tener demasiado. Igualmente, las funciones de intervención disponibles de los estudios del comportamiento suponen una fortaleza en tanto amplitud de enfoques, recolección de aprendizajes conductuales y posibilidades en términos de diferencias prácticas de las intervenciones (Michie, Atkins y West, 2014).

Confiar es arriesgarse y asumir una posición de vulnerabilidad. Asimismo, ser depositario de la confianza de otro supone la responsabilidad de cumplir con la expectativa, es decir, de ser recíproco. Este capítulo trata precisamente sobre esa posibilidad de construir confianza en organizaciones empresariales, tanto dentro de ellas como hacia afuera. Es decir, entre sus miembros, asociados o empleados, y respecto a sus clientes y la ciudadanía en general. En primer lugar, planteamos las preocupaciones que inspiran la escritura de este texto y enmarcan las limitaciones de las ideas que vamos a presentar. Acto seguido, presentamos algunas ideas recogidas en la literatura sobre la confianza en las empresas, las maneras de comprenderla y sus relaciones con las tipologías de confianza interpersonal e institucional. En la tercera parte del capítulo presentamos la revisión de casos y experiencias de construcción y comprensión de la confianza en organizaciones empresariales, seguido de una presentación de los fundamentos identificados en esas experiencias en clave de análisis de tendencias. Finalmente, presentamos algunas conclusiones ante la búsqueda y los hallazgos sobre las alternativas de intervención en la agenda de construcción de confianza empresarial.

Preocupaciones

La relación de confianza con las instituciones¹ es importante porque estas permiten ordenar el mundo: segmentar los espectros en los que se organizan las relaciones sociales y vincular a los individuos en relaciones colectivas. Luhmann (citado por Rodríguez Ibáñez, 1999) plantea que la ausencia de las instituciones promueve el conflicto social, pues ellas tienen como tarea reducir la incertidumbre que se da como resultado de la complejidad. En este sentido, serían medios para ordenar por segmentos los aspectos de las interacciones sociales; por ejemplo, las entidades financieras ofrecen bienes y servicios (conocimientos y herramientas) para que los individuos gestionen sus finanzas. Adicionalmente, la confianza en las instituciones permite el surgimiento de redes de capital social, como se mencionó previamente, pues este se entiende como aquellas relaciones que los actores tejen dentro de una red y organización social –en este caso privada–, con base en reglas de juego formales e informales, una de ellas, la confianza (Stern, 1993).

Ahora bien, en términos generales las instituciones privadas no son muy populares en Latinoamérica, pues según la Corporación Latinobarómetro ninguna subcategoría en confianza institucional supera el 50% y los datos oscilan entre el 44% en los medios de comunicación, el 43% para las entidades financieras y el 27% en los sindicatos (2018, p. 56). Asimismo, en Colombia tampoco se percibe una fuerte confianza hacia

¹ En el presente trabajo, las instituciones van a entenderse como organizaciones, empresas, corporaciones, etc., no como conjunto de reglas formales o informales.

las instituciones: en la Encuesta Mundial de Valores (del año 2020) sobre estas instituciones, los ciudadanos dijeron confiar en las privadas en un 2,96 (p. 4), en una escala del 1 al 10. Las cifras entonces no son muy alentadoras.

Debido a lo anterior, es menester modificar, reparar y construir esta relación de confianza entre las instituciones y los ciudadanos, sean clientes estables de la corporación o aquellos que son potencialmente clientes. Finalmente, es importante resaltar que: “La falta de confianza es una razón común por la cual las empresas pierden clientes” (Kollock (1999) y Smith (2005) citados por Chua, Deans, Parackal y Robertson, 2012).

No obstante, “la evidencia ha demostrado que las personas tienden a confiar en otras, incluso cuando esa confianza compromete su propio interés material” (Ariely, 2016). Y es que para vivir en comunidad es necesario generar lazos de confianza; la pregunta entonces es: ¿qué pasa con las corporaciones?, ¿por qué se pierde la confianza en ellas?, ¿es posible construir confianza con ellas? A estas preguntas, la respuesta que Ariely da es positiva ya que, si se hacen las cosas correctas, el camino por recorrer hacia la confianza se acorta. En otras palabras, con las herramientas adecuadas, la confianza entre seres humanos e instituciones es “construible”, es decir, es susceptible de ser agenciada, intervenida e incrementada. Esto se refuerza en la revisión de casos en tanto se identificaron esfuerzos y experiencias que apuntan a este problema.

Confianza institucional en el sector privado

En general, la confianza puede estudiarse entre personas y entre personas y organizaciones (Bachman y Zaheer, 2013). Como ya se dijo, esta segunda toma el nombre de confianza institucional y, aunque comparte algunos elementos con la confianza entre personas, tiene algunas particularidades. La relación de confianza entre persona e institución es asimétrica y puede darse en diferentes niveles de cercanía y vínculo (uno puede confiar en una organización de la que hace parte, de la que es usuario, cliente o beneficiario e, incluso, en una con la que no tiene más relación que haber oído de ella). La literatura también señala ámbitos en los que la confianza institucional se mueve. Las relaciones de largo plazo, la transparencia, la percepción de intencionalidad, la regulación y la alineación de incentivos y preocupaciones son todos elementos clave a la hora de entender una relación de confianza institucional (Ariely, 2016). A partir de estos pilares, el psicólogo Dan Ariely realiza una serie de recomendaciones a las instituciones –sobre todo a aquellas de carácter privado– de cómo utilizar estos pilares para la construcción de confianza con sus usuarios/clientes. Algunas de estas son:

Tabla 3.1. Algunas recomendaciones de la “Fábrica de la Confianza”

Pilar	Recomendaciones
Relaciones a largo plazo	• Reconocer clientes reales y apreciar que han estado tanto tiempo. • Premiar clientes de vieja data con beneficios de lealtad, así como usar promociones para atraer nuevos clientes. • Lanzar programas y productos que puedan ayudar a sus clientes leales pero que no tengan un beneficio obvio inmediato para la organización (incluso podría costarle).
Transparencia	• Animar todas las retroalimentaciones positivas y negativas de los clientes y hacerlo simple para reportarlo y encontrarlo en línea. • Describir en los informes corporativos y otros medios públicos los errores que ha cometido la organización y explicar qué medidas se están tomando para corregirlos. • Explicar el pensamiento detrás de cualquier aspecto controversial de la política de la compañía en maneras fáciles de entender.
Intencionalidad	• Explicar al público por qué se tomó una decisión que es impopular. • Usar campañas para mostrar y contar acciones que demuestren que se comparten valores con los clientes. • Si se es forzado a realizar algo por un agente externo (como el gobierno) para hacer algo que a los clientes no les gusta, explicar el proceso de manera clara con mensajes.
Regulación	• Dar herramientas virtuales a través de las cuales los clientes puedan comentar, incluso criticar, un producto o servicio. Asegurarse de que ellos lo saben, para que reconozcan el balance de poder en la relación. • Prometer a los clientes algo gratis si se falla. • Permitir a sus clientes tener espacio y tiempo para respirar. • Estar preparado para que sea fácil y rápido encontrar un empleado, alguien para hablar, cuando exista un cliente enojado.

Pilar	Recomendaciones
Incentivos alineados	• Permitir a los empleados recomendar productos a los clientes que son de gran utilidad para ellos y no tanto para la compañía. • Ofrecer a sus clientes caminos simples para comparar sus productos con los de la competencia. • Dar evaluaciones justas sobre los productos de sus competidores, incluso si significa que son más positivos de lo que la empresa desearía.

Fuente: Elaboración propia a partir de *The Trust Factory*, de Dan Ariely (2016)

De igual forma, la confianza institucional depende en buena medida del nivel de confianza general de una sociedad en personas, grupos e instituciones. La desconfianza corporativa se relaciona con la fiabilidad en las declaraciones y compromisos que hacen las corporaciones en general y con las expectativas que tenemos acerca de cómo se llevan a cabo los negocios y cómo se comportan las empresas. Este mecanismo permite que los individuos y las comunidades se formen percepciones acerca de las empresas y organizaciones así no hayan interactuado con ellas, apoyándose en tendencias generalizadas recogidas del medio en el que se mueven estas empresas (Highhouse, Zickar y Yankelevich, 2010). De esta manera, una organización que se preocupa por la confianza que despierta en las personas no solo debe mirar a aquellos que se relacionan directamente con ella y la confianza que depositan en ella, sino ver la que la población deposita, en general, en otras organizaciones e instituciones. Esto pues la confianza que las personas depositan tanto en las empresas que conocen como en aquellas que

apenas descubren, y el estado general de confianza institucional que presenta una población, afectará el nivel de confianza que se deposita en cada una de sus organizaciones e instituciones.

No se puede perder de vista que las interacciones con las instituciones siguen siendo a través de las personas que las componen. La confianza institucional también depende de la confianza interpersonal, por eso los propósitos superiores dependen de la cotidianidad de los miembros de la organización.

En esta misma línea, los incentivos organizacionales pueden influenciar decisiones pequeñas con grandes efectos sobre la confianza. Los incentivos no solo afectan las decisiones personales de quienes pueden recibir beneficios materiales de ellos, sino que también nos posicionan frente a otros y nos permiten compararnos con los logros de otros, incluso, suelen servir como señales de comportamientos deseables dentro de un grupo u organización. En este aspecto Edmans (2016), en *Promise Before Profit*, señala que tener un propósito colaborativo dentro de las empresas, y como razón social de la empresa misma, puede ser más beneficioso que enfocarse solo en las ganancias financieras de la institución, generando una relación simbiótica en la cual la organización cuida a sus clientes, cultiva la relación con ellos y busca proteger sus intereses más allá de sus beneficios económicos. Según el autor, dejar de incluir un propósito corporativo dentro de los análisis financieros de las empresas impacta a largo plazo las ganancias que estas pueden tener.

Pirson, Martin y Parmar (2019) sugieren otras dos manifestaciones de la confianza pública en instituciones aparte de la confianza generalizada y la confianza institucional generalizada. Por un lado, la basada en la reputación que los individuos adquieren a partir del voz a voz o de las experiencias de otras personas para formar su concepción acerca de una institución. Por otro lado, la fundamentada en los *stakeholders* de la institución, que consiste en que el público y cada individuo del público forme un juicio de valor con base en los atributos de la institución. Estos atributos se miden con respecto a las nociones de habilidad, benevolencia, integridad, transparencia y congruencia. Adicionalmente, los autores proponen cuatro determinantes de la confianza pública en instituciones: (1) tamaño de la empresa, (2) sector de la industria, (3) función y objetivos de la empresa, y (4) dimensiones de la confianza (habilidad, benevolencia, integridad, transparencia y congruencia).

Por otra parte, la asimetría también es un factor relevante presente en las relaciones de confianza entre personas y organizaciones. Las organizaciones cuentan con mucha más información y recursos, intencionalidades más o menos claras y mecanismos de distribución de las consecuencias negativas de las interacciones sociales y económicas. La mutua regulación es en muchos casos la clave para el desarrollo de relaciones de confianza, la posibilidad de castigar en caso de defraudación y la capacidad de garantizar la ausencia de esta. La oportunidad de señalar problemas e influir en ajustes de comportamiento es

una prerrogativa extraña en los casos en los que las personas se relacionan con una organización. Algo que empeora con el aumento de tamaño de la segunda.

En muchas de estas interacciones hay una desalineación de intereses y motivaciones entre personas, organización y tomadores de decisiones organizacionales. Un modelo de incentivos que principal y preponderantemente premia el éxito comercial puede crear tensiones entre la satisfacción de las necesidades reales de las personas y la de los indicadores de equipos de trabajo. Las consecuencias sociales de la acción de la organización también son susceptibles de estos problemas de desalineación. El establecimiento de políticas éticas, manuales de procedimiento o agendas de trabajo filantrópico son oportunidades no solo para “hacer lo correcto”, sino para hacer lo correcto y lo que las personas esperan y quieren que haga la organización (Ariely, 2016).

Experiencias y casos

De cara a esta revisión se buscaron experiencias de construcción de confianza en instituciones como empresas financieras, empresas de carácter privado y público, incluyendo aproximaciones experimentales, diseños de intervención, usos tecnológicos y buenas prácticas. Esta revisión se analizó a razón de los cinco pilares de Ariely mencionados anteriormente y descritos en su texto *The Trust Factory* (2016), donde en términos generales señala que las empresas deben: (1) establecer relaciones

de largo plazo, (2) ser transparentes, (3) explicar sus intenciones, (4) permitir que se les regule y (5) alinear sus incentivos con los de sus usuarios. Al final del proceso de búsqueda se incluyeron treinta y seis experiencias. A continuación, se hace una reseña de las experiencias, casos y documentos revisados, de algunos de sus elementos más importantes, aprendizajes o comentarios.

Construcción de relaciones a largo plazo

Do I Trust You online, and if so, Wil I buy?²

Este experimento tuvo como propósitos comprender los beneficios de la construcción de lazos de confianza y analizar cómo esto afecta la intención de comprar en tiendas en línea, principalmente en aquellas que aún no cuentan con una reputación establecida. Para esto, utilizaron como estrategia respaldar y resaltar a los clientes satisfechos para afectar positivamente la confianza en las creencias de los demás, dando como resultado un ambiente favorable para la tienda. Los participantes tomaron decisiones basados en los comentarios de otros compradores y luego se hizo una encuesta para medir las percepciones de confianza. En esta experiencia diferencian entre el concepto de “intención de confianza”, como aquella en la que los compradores están dispuestos a exponerse a una pérdida en la transacción; y “creencia en confianza”, donde la tienda es benévola, competente, honesta y predecible, generando una expectativa positiva sobre el resultado de la compra y al momento de conocer el riesgo de pérdida que existe en la transacción.

² Para más información ver: Benbasat, Lee, Lim y Sia, 2006.

Finalmente, los resultados confirman la hipótesis sobre la importancia de la reputación, la creencia de confianza y la influencia de los otros compradores, estableciendo posibles salidas a los problemas relacionados con la confianza, principalmente en estas empresas en línea, pero a su vez, en otros escenarios donde se requieren estos desarrollos.

#JustSavelt - Encouraging Usage of Agent-Based Bank Accounts to Improve Financial Inclusion³

Utilizando las relaciones de confianza establecidas en las comunidades se hizo uso de los tenderos como puentes entre los usuarios y la institución financiera, esto con el propósito de mejorar la cobertura y la inclusión. Se mantuvo conexión con ellos a través de mensajes de texto y recordatorios. Esta experiencia da cuenta de la importancia de las relaciones a largo plazo e indica que es más factible llegar a personas que desconocen la institución, que no confían en ella, a través de intermediarios en los que ellos sí confían.

La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores⁴

Esta experiencia es importante de cara a la medición y el seguimiento de confianza en las instituciones bancarias, pues no basta con percepciones generales; es necesario diseñar indicadores específicos que caractericen y califiquen la experiencia que tienen los clientes con el banco. El resultado: hay que sectorizar la población para dirigir acciones, dar mejor información –más entendible y creíble– y priorizar a aquellos que tienen una mala percepción de la institución.

³ Para más información ver: Setyawan, Sitorus y Widiyanti, 2020.

⁴ Para más información ver: Bravo Gil, Montaner Gutiérrez y Pina Pérez, 2009.

El papel de la reputación, el boca-oreja, la confianza y la incertidumbre en la contratación de un banco⁵

Esta fue una medición de confianza extendida, es decir, se buscó establecer por medio de una encuesta cuáles eran las fuentes de información a las que recurrían las personas para tomar la decisión de inscribir servicios con un banco: ¿En quién confían las personas, en quién confío? Se hizo una encuesta en España a 155 personas que aún no tenían relación con ninguna entidad bancaria. Resultado: aquellos que confían en una institución están más dispuestos a recomendarla, por lo que la confianza se extiende por medio de esa recomendación.

Testing Behaviourally-Informed Messaging to Increase Rates of Contact Between Mortgage Lenders and Customers Facing Areas⁶

Se enviaron mensajes a clientes con el fin de mejorar su contacto con el prestamista y que así pagaran sus deudas. Para eso se utilizaron mensajes dirigidos al llamado a la acción de forma personalizada, recordando lo valioso del contacto en términos de reciprocidad, y a las normas sociales, enmarcando la pertenencia a una comunidad que comparte atributos positivos, como el de contactarse con su prestamista. El resultado: se aumentaron los contactos sin que disminuyeran los pagos. El punto central de este experimento es el de la importancia del contenido del mensaje, además de lo susceptibles que son los seres humanos a ciertos valores o condiciones que se consideran valiosas.

⁵ Para más información ver: Obesso Grijalvo *et al.*, 2012.

⁶ Para más información ver: Park y Fitzhugh, 2019.

Transparencia

Enhancing Central Bank Communications With Behavioural Insights⁷

En conjunto el Behavioural Insight Team y el Banco de Inglaterra hicieron un experimento en línea, con diferentes grupos de intervención, modificando en términos estéticos y de contenido las comunicaciones del banco –utilizando un lenguaje coloquial– para que su lectura fuese más fácil para los ciudadanos de a pie. Luego midieron cómo estos cambios en la presentación de los reportes impactaron la comprensión y la confianza en las políticas del banco. El resultado: hubo una mejoría de la comprensión de sus principales mensajes en términos estadísticamente significativos en comparación con el informe tradicional. El aprendizaje de este caso es que la comprensión y confianza pública puede ser mejorada al hacer el informe visual más relacionado con la vida de las personas. Los resultados arrojan luces sobre cómo los bancos centrales pueden mejorar la comunicación con el público en un momento en que la confianza en las instituciones ha caído, mientras que las responsabilidades delegadas a los bancos centrales han aumentado.

⁷ Para más información ver: Bholat, Broughton, Parker, Ter Meer y Walczak, 2018.

⁸ Para más información ver: Fuoli y Hart, 2018.

Trust-Building Strategies in Corporate Discourse: An Experimental Study⁸

Se crea el marco para poner a prueba la reputación de una institución publicando una mala reseña en algún sitio web y se muestra a los dos grupos, tanto al de control como al de in-

intervención, siendo este último donde se realizaron estrategias previas dirigidas al fomento de la confianza. El resultado: el grupo de intervención sigue teniendo una buena percepción de la institución, aun con la información falsa, mientras que en el grupo de control se pierde la credibilidad. Este estudio experimental versa sobre la posibilidad que tienen las corporaciones para asegurarse ante futuras amenazas, la reflexión entonces es acerca del blindaje que aporta la confianza frente a situaciones problemáticas.

Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influences⁹

Este es un estudio de medición de transparencia en el cual se crea una encuesta con el propósito de medir la habilidad, benevolencia, integridad y calidad de la información en dos actores: *Chief Executive Officer* (CEO por sus siglas en inglés) y compañías. Adicionalmente se analiza el uso de medios para adquirir información sobre ellos y cómo se ve afectada la confianza. La importancia de estos estudios radica en la medición y evaluación de variables que impactan en la percepción de confianza, además ayudan a relacionar otros conceptos con el que nos incumbe, como los que se miden en esta encuesta.

Social Norms of Corruption in the Field: Social Nudges on Posters Can Help to Reduce Bribery¹⁰

En Sudáfrica se llevó a cabo una campaña basada en mensajes de norma social que se distribuyeron por toda la comunidad con el propósito de cambiar las expectativas de las personas

⁹ Para más información ver: Ingenhoff y Sommer, 2010.

¹⁰ Para más información ver: Brandt, Köbis, Soraperra y Troost, 2019.

sobre el soborno. Este caso se ocupa de un problema de instituciones públicas principalmente, pero puede extrapolarse al mundo de lo privado. Cuando las empresas tienen mala reputación, o llevan a cabo malas prácticas en su interior, es posible pensar en modificar esto mediante la utilización de mensajes basados en la norma social.

The World's Local Bank: Glocalisation Strategy in Corporate Banking Discourse¹¹

Este es el análisis del éxito que ha tenido una empresa para lograr expandirse a setenta y nueve países en el mundo con más de diez mil oficinas. La explicación del éxito está en un discurso de lo global que se conecta con las características locales; todo ello en el marco de “lo humano”, lo que compartimos. Esta investigación es pertinente de cara al establecimiento de lazos en territorios desconocidos y el entendimiento de la construcción de la confianza en otros países, tarea que se presenta en el mundo contemporáneo por la globalización.

Strategies for Building and Communicating Trust in Electronic Banking: A Field Experiment¹²

A comienzos de este siglo, para los bancos electrónicos fue muy difícil ganarse la confianza de los usuarios; hoy, sigue siendo un reto principalmente en términos de privacidad y seguridad. Es por esto que se hizo un estudio sobre el movimiento en la percepción de confianza de los usuarios a causa de la información publicada en el sitio web. Resultado: la comunicación significativa y a tiempo tiene el potencial de influenciar la intención de confianza del cliente.

¹¹ Para más información ver: Koller, 2007.

¹² Para más información ver: Foxall, Pallister y Yousafzai, 2005.

Monzo Bank¹³

Es un banco electrónico cuyo propósito es que la banca se vuelva fácil, por lo que habilita procesos de educación donde explican el sistema y sus herramientas. A su vez, hacen continuamente encuestas de calidad y abren espacios de comunicación con sus clientes, lo cual representa un esfuerzo por la retroalimentación. Finalmente, una de sus premisas más importantes versa sobre la transparencia y el trato justo a las personas.

Revolut Bank¹⁴

Es una institución financiera que aboga por las tarifas claras y transparentes, ofrece analíticas de los gastos y las finanzas de sus clientes y permite la retroalimentación constante en su sitio web, donde es fácil y accesible el sitio de comentarios. Su valor agregado, además de la transparencia de sus acciones, se encuentra en la seguridad que brinda para realizar transacciones virtuales.

Intencionalidad

The Co-operative Bank¹⁵

Cada cuatro años The Co-operative Bank del Reino Unido hace una encuesta a los clientes preguntando por sus valoraciones acerca de las problemáticas mundiales, por aquello que los haría sentirse identificados con el actuar del banco y por cómo les gustaría que se hiciera la priorización de los proyectos que apoya o rechaza el banco de acuerdo, por ejemplo, a los Derechos Humanos, el desarrollo internacional, el desarrollo

¹³ Para más información ver: <https://monzo.com/>

¹⁴ Para más información ver: <https://www.revolut.com/>

¹⁵ Para más información ver: <https://www.co-operative-bank.co.uk/values-and-ethics/>

del país, entre otros. Esta política ética y el compromiso que muestra el banco por los valores y la ética cooperativos establecidos colectivamente han dado como resultado la unión y permanencia de los clientes en un 84%.

Este caso extiende su compromiso con las expectativas y vinculaciones de los usuarios, pues no solo explica sus intenciones, las razones de por qué toman decisiones, sino que ponen en el centro del proceso a los clientes, lo cual estrecha y genera lazos.

An Empirical Research of Environment Management Strategy¹⁶

Este trabajo se enfocó en la percepción de confianza que tienen los empleados sobre la empresa a la que pertenecen y, para ello, se hicieron encuestas en línea a dos corporaciones en Taiwán. Los resultados dieron paso al análisis sobre la relación entre la “responsabilidad social corporativa” percibida, la confianza organizacional, el prestigio externo percibido y la identificación organizacional. El aprendizaje de este caso está en que, de las variables a considerar a la hora de intervenir para construir confianza, los empleados que conforman la institución y se relacionan en el día a día con los usuarios son centrales.

Triodos Bank¹⁷

¹⁶ Para más información ver: Duen Lee, Lee y Lai Sui, 2019.

¹⁷ Para más información ver: <https://www.triodos.es/es>

Este es un banco con un interés concentrado: la sostenibilidad a través del interés colectivo. Presta sus servicios con la intención de generar beneficios para la sociedad y la naturaleza y con este propósito prioriza su trabajo en áreas de cultura, bienestar social y medio ambiente. Sus clientes, en cinco países de Europa,

están circunscritos a sus actividades porque se sienten identificados con estos objetivos y apoyan la forma en la que el banco administra sus acciones.

State Farm Bank¹⁸

Ubicado en Estados Unidos y fundado en 1922, este es un banco con tradición cooperativa que fortalece las redes de voluntariado y busca hacer más segura, fuerte y educada la comunidad en la que esté ubicado. Adicionalmente, sus acciones están guiadas por la creencia en la confianza mutua y la posibilidad de la retroalimentación constante –también podría situarse este aspecto en el pilar de regulación– ya que atienden quejas y problemáticas éticas de manera continua y oportuna. La vinculación y cercanía con sus usuarios ha hecho posible que se consoliden lazos de confianza institucional.

The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies with Bad Reputation¹⁹

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE en español, CSR en inglés) ha cobrado importancia dentro de las acciones que ejercen las instituciones. En empresas que se dedican a actividades con mala reputación es importante pensar en los medios y la calidad de la información, pues la gente pareciera estar predispuesta a una mala intención por parte de las instituciones. Para comprobar esto se hicieron tres experimentos que permitieron analizar la fuente de comunicación de la cual los ciudadanos obtienen la información, cómo la toman y cómo influye su compromiso con la RSE. El resultado: la fuente de

¹⁸ Para más información ver: <https://www.statefarm.com/finances/banking>

¹⁹ Para más información ver: Gürhan-Canli, Schwarz y Yoon, 2006.

la información determinó la percepción ciudadana acerca de la sinceridad de los motivos de la compañía.

How Can Consumer Trust in Energy Utilities Be Increased?²⁰

Se hicieron tres estudios: uno de comprobación sobre la poca confianza que tienen las personas en empresas energéticas de Estados Unidos, otro sobre el impacto positivo en la confianza en las empresas de conductas prosociales y proambientales, y un tercero en el que se aplicaban los dos anteriores, pero en un mayor número de la población. El resultado: si las empresas apuntan a acciones proambientales, entonces la confianza se configura como un mediador para la intención de uso y compra del servicio. Así pues, cuando se genera una alineación de intenciones, se logra mayor identificación y vinculación hacia la institución.

Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust²¹

Se hace una medición a seiscientos empleados de tres instituciones públicas para averiguar por la correlación entre el compromiso emocional y la confianza sistémica y personal de estos. Resultado: la confianza institucional está significativamente correlacionada con el compromiso emocional de sus empleados, por lo que las iniciativas al interior de las instituciones deben construirse de abajo hacia arriba, luego, en consecuencia, mejorará la confianza sistémica. Este es un aprendizaje tanto para instituciones públicas como privadas.

²⁰ Para más información ver: Horne y Przepiorka, 2020.

²¹ Para más información ver: Nyhan, 1999.

Banca ética latinoamericana²²

Es una banca regional que se consolida con el propósito de financiar en esta parte del continente sectores clave de la economía. Esta institución se caracteriza por el peso de sus intenciones, es decir, a qué le apuesta y cuáles son sus intereses como entidad financiera. Se guía por los principios éticos de economía real, transparencia total, ausencia de bonos a sus empleados y un gobierno corporativo.

Doble impacto²³

Es una plataforma de inversión digital que espera constituirse en los próximos años como banco. Su mayor interés es aportar a la construcción de un mundo mejor, por lo que prioriza ciertas inversiones y apuesta a proyectos con sentido social y medioambiental.

ASN Bank²⁴

Fundado en 1960. Se denomina a sí mismo como un banco sostenible, por lo que prioriza sus acciones en problemas de trabajo infantil, cambio climático, derechos humanos y tecnología genética.

Ant Forest²⁵

Es un esquema lanzado por la plataforma china de pagos en línea Alipay (perteneciente al Grupo Ant de Servicios Financieros). Combina efectivamente el internet, las finanzas y el estilo de vida bajo en emisiones de CO₂. Los clientes tienen una cuenta personal que mide ciertas actividades bajas en estas

²² Para más información ver: <https://bancaetica.lat/>

²³ Para más información ver: <https://www.dobleimpacto.cl/>

²⁴ Para más información ver: <https://www.asnbank.nl/home.html>

²⁵ Para más información ver: United Nations Environment Programme, 2017.

emisiones, lo cual les da puntos de “energía verde” que pueden ser redimidos eventualmente para apoyar la siembra de árboles en el país. El presidente y director ejecutivo de Ant Forest señala que la aplicación es un reflejo de la creencia en que la tecnología puede y debe aprovecharse para el bien social.

Regulación

Conveying Trust: Transparency and Credibility Methods in Corporate Blogs²⁶

Permitir que los usuarios interactúen con las compañías y se habilite un espacio de quejas, reclamos y comentarios hace posible que la sensación de asimetría entre las partes disminuya. En este estudio se entrevistaron dieciséis personas de diferentes empresas con el propósito de averiguar por sus respectivas estrategias de transparencia y regulación en línea. El resultado: se recomienda ser transparente para mejorar la confianza en los blogs corporativos y así obtener credibilidad, esto a través de acciones como respuestas a comentarios, aceptar el diálogo, desacuerdos respetuosos y reconocer a la competencia, todas ellas de cara a la transparencia. Sobre la credibilidad se concluye que las instituciones deben asegurarse que la identidad de quien responda sea auténtica, que el mensaje sea consistente y la información cuente con respaldo científico o de expertos.

Madrid escucha²⁷

Esta es una plataforma de cocreación ciudadana que permite a los ciudadanos organizarse para dar soluciones creativas e innovadoras a problemas públicos o hacer veeduría a los sectores

²⁶ Para más información ver: Chua, Deans, Parackal y Robertson, 2012.

²⁷ Para más información ver: Matadero Medialab, 2020.

tanto públicos como privados de toma de decisiones. El diseño horizontal permite mayor participación y monitoreo entre los participantes, lo que nos da un ejemplo de la importancia de la interacción y construcción entre pares en las instituciones.

Bank Track²⁸

Es una organización reguladora de las entidades financieras, principalmente los bancos. Hace seguimiento, asesora a compañías y apoya las acciones que ellos realizan. Su función principal es impedir que los bancos financien actividades comerciales dañinas y propende porque apoyen causas que generen un amplio beneficio social.

Incentivos alineados

Lemonade²⁹

Es una aseguradora presidida por el psicólogo que crea también la categoría de los pilares que aquí seguimos. Se trata de reconfigurar el papel que ocupa la confianza que le tiene la institución a sus usuarios a través de un sistema fácil donde no hay retrasos, retenciones o límites que no sean necesarios y se generan los pagos cuanto antes sea posible, principalmente porque la entidad dice confiar en el usuario, quien no tendría razones para mentir a la aseguradora. Adicionalmente, con los fondos que se recogen, y no son gastados durante el año, se busca acordar con los usuarios las iniciativas en las que este dinero será invertido. Este es un ejemplo de una institución que busca hacer las cosas diferentes en un gremio que goza de mala

²⁸ Para más información ver: <https://www.banktrack.org/>

²⁹ Para más información ver: <https://www.lemonade.com/>

reputación, generando un precedente y construyendo confianza con los usuarios.

Fondo Soberano de Noruega³⁰

Desde los años noventa se crea esta institución con el fin de incrementar el dinero de los ciudadanos en Noruega y proteger el fondo de pensiones. Su intención está guiada por objetivos medioambientales. Su estrategia está basada en la inversión a largo plazo y al final del año envía un informe a todos los ciudadanos, lo que lo hace cumplir con varios pilares de confianza, descritos por Ariely (2016). Sin embargo, es su rentabilidad y su alineación con los incentivos de los usuarios lo que hace que se ubique en esta categoría, pues genera rentabilidades altas de retorno en el largo plazo.

Nu Bank³¹

Es un banco digital que funciona en Brasil y México y tiene como insignia tratar a los clientes como humanos, de manera que asumen tener tasas de interés y de manejo más bajas que las que se presentan en el mercado para que el usuario pueda tener mayor margen de maniobra en su economía.

Bank Australia³²

Funciona desde 1957 y empezó como una sociedad cooperativa de crédito. Su particularidad es que los dueños del banco son los clientes, por lo que las ganancias regresan a ellos a través de mejores tasas y tarifas y son ellos mismos, por medio de la Política Ética del Banco, quienes definen en qué se invierte y qué se financia en el banco.

³⁰ Para más información ver: <https://www.nbim.no/>

³¹ Para más información ver: <https://nubank.com.br/en/about-us/>

³² Para más información ver: <https://www.bankaustr.com.au/>

*Insights conductuales para aumentar la confianza en los bancos*³³

Este experimento se llevó a cabo en el Banco de Crédito de Perú y tuvo los objetivos de incrementar la confianza en el banco, promover decisiones asociadas al bienestar económico y evitar la penalidad por pago tardío. Para esto se hizo una campaña de mensajería con contenidos conductuales del tipo norma social y clasificados bajo los pilares de Ariely (2016). Finalmente se hizo una encuesta de autorreporte, sin embargo, los resultados no han sido publicados.

*ICICI Bank*³⁴

Es una plataforma financiera que se centra en la relación que se crea entre el prestamista y el prestatario. Su interfaz está diseñada para ser segura, simple y fácil, razón por la cual, dentro de las características de sus servicios, se encuentra pedir poca o ninguna documentación y la generación de procesos instantáneos.

*Nudging for Retirement*³⁵

Fue un experimento que se hizo con jóvenes en Reino Unido a través de cuatro grupos donde se modificó el tipo de comunicación en tres de ellos; manteniendo un grupo de control, el mensaje estaba enmarcado en la jubilación y el papel de las acciones en el presente en relación con el futuro. Encontraron una brecha entre lo que se necesita y lo que los jóvenes están haciendo hoy. Esta es una oportunidad para los bancos de aportar a esta problemática mediante intervenciones

³³ Para más información ver: Heurística, 2019.

³⁴ Para más información ver: <https://www.icicibank.com/>

³⁵ Para más información ver: The Behavioural Insights Team y Cabinet Office, 2020.

comportamentales, generando, por ejemplo, opciones por defecto. Así, los jóvenes alinearán sus incentivos con sus necesidades personales y se podrían generar lazos de confianza.

RECAP

Es una propuesta de *nudge* creada por Thaler y Sunstein (2009) que consiste en registrar, evaluar y comparar precios alternativos (por sus siglas en inglés es RECAP: Record, Evaluate, and Compare Alternative Prices) a través de pequeñas piezas informativas sencillas y gráficas con información relevante para la toma de decisiones.

Otros

Confianza institucional en América Latina:
un análisis comparado³⁶

Es una investigación descriptiva sobre la situación de la confianza en América Latina que, con base en los datos del Latino-barómetro, se pregunta por la confianza y sus relaciones con otros conceptos, esto específicamente en instituciones públicas. La conclusión es que estamos ante una crisis de confianza institucional. Esta revisión fue útil principalmente para validar la pregunta por la ausencia de confianza en las instituciones.

Fundamentos de la confianza institucional en el sector privado

³⁶ Para más información ver: Estella de Noriega, 2020.

Tras la revisión de estas treinta y seis experiencias de construcción de confianza alrededor del mundo, se han podido iden-

tificar diferentes esfuerzos encaminados a fortalecer las relaciones de confianza entre las personas y las instituciones. En este apartado se ponen en evidencia tres tendencias halladas en la revisión que están estrechamente entrelazadas: la primera apunta a mostrar un rostro benevolente, esto es, a establecer una conciencia empresarial que ponga en el centro de sus decisiones el bienestar de sus clientes, la sociedad y el medio ambiente. La segunda consiste en servirse de una comunicación sencilla y transparente para dar a conocer a sus clientes y no clientes la información vital para que estos tomen mejores decisiones. Por último, la posibilidad de regulación (por parte de clientes y no clientes) y la autorregulación como ejercicio reflexivo sobre la naturaleza ética de las acciones adelantas por las compañías. A continuación, se presentan con más detalle cada una de estas tendencias.

Promover la benevolencia

Hombres, mujeres, compañías [incluso] nuestro sistema educativo, han perpetuado esta versión sin corazón y sin alma del capitalismo desde la Revolución Industrial. No solo puede ser de otra manera si no que, francamente no puede continuar siendo así.

Gretchen Fox

Se puede notar una tendencia a nivel mundial que apunta a la creación de conciencia social y ecológica a nivel empresarial, a mostrar una cara benevolente y comprometida –desde el sector privado– con aportar en la solución de los retos que afronta la humanidad actualmente de manera individual y colectiva (desigualdad, corrupción, cambio climático, entre otros).

Esta tendencia se manifiesta en la creación de productos y servicios por parte de diversas empresas financieras que se conectan con los valores, necesidades y preocupaciones esenciales de los clientes.

Hemos definido muchas de estas acciones y elementos como los “productos y servicios prosociales” de las organizaciones, esto es, las acciones que realizan (y los productos o servicios que ofrecen) que, siguiendo a Bowles y Gintis (2008), suponen comportarse tomando en consideración la suerte de los demás. Se pueden hacer dos distinciones de estos productos y servicios prosociales: por una parte, propiamente los productos y servicios que de manera directa tratan de mejorar el contexto de toma de decisiones personales de sus clientes. Particularmente en el mundo financiero se pueden encontrar desde créditos con tasas de interés favorables hasta tarjetas de crédito sin cuotas de interés, entre otros productos y servicios que implican cierto nivel de renuncia de rentabilidad por parte de la entidad financiera, pero que generan valoración y fidelización de los clientes.

Por otra parte, se encuentran los productos y servicios prosociales que no solo impactan directamente el bienestar del cliente, sino que involucran su toma de decisiones económicas en un marco de influencia social más amplio. La mayoría de las empresas tienen consolidada algún tipo de agenda de actividades prosociales o medioambientales enmarcadas, en gran medida, en la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, algunas compañías se destacan porque toman estas agendas

como bandera y generan nuevas maneras de relacionarse con sus clientes a partir de ellas.

A nivel organizacional también es posible identificar estrategias orientadas a activar la cara benevolente de la institución. Algunas empresas modifican el sistema de incentivos de sus empleados con el fin de recompensar comportamientos prosociales que hacen énfasis en los objetivos superiores de la organización y que premian los logros colectivos. Estas estrategias han mostrado tener efectos en la percepción interna de confianza entre empleados y la percepción de confianza externa por parte de clientes y no clientes.

Hablando de casos específicos estudiados en esta investigación y alineados con la tendencia de benevolencia, estos pueden ser encontrados en B-corp, una plataforma dedicada a certificar el *performance* social y medioambiental, la transparencia pública y la rendición de cuentas de las empresas en la persecución del balance entre sus ganancias y su propósito. La plataforma certifica empresas de todo el mundo en más de setenta industrias distintas. Algunas empresas destacadas en servicios financieros estudiadas en esta investigación y que pertenecen también a la lista de corporaciones certificadas por B-Corp son Lemonade, Triodos Bank, The Co-operative Bank y Bank Australia. Todas tienen en común una agenda comprometida con el desarrollo social y la protección medioambiental.

¿Cómo activan el rostro benevolente estas compañías? Un ejemplo destacado es Lemonade, aseguradora estadounidense “construida para el siglo XXI”, la cual, además de confiar en

sus clientes reduciendo los procedimientos de reclamo de seguros (haciendo muy eficiente trabajar con ellos), envía las ganancias de los seguros no reclamados a beneficencias que los mismos clientes pueden elegir. Otro caso para resaltar es Ant Forest, un esquema que hace parte de la popular plataforma de pago china Alipay. En este modelo, como ya se mencionó, dan a sus usuarios puntos de “energía verde” que van ganando al caminar, usar el transporte público, hacer pagos por internet, entre otras actividades con bajas emisiones de CO₂. Estos puntos de “energía verde” pueden ser redimidos para la siembra de árboles virtuales y luego, cuando estos alcanzan un nivel de energía suficiente, son transformados en árboles reales que se siembran en diferentes regiones del país. Para agosto de 2017 se habían plantado un total de 10,25 millones de árboles.

Comunicación sencilla y transparente

Para ayudar a la gente frente a la complejidad se puede aumentar la transparencia y la información para facilitar la comprensión de los riesgos.

Cass Thaler y Richard Sunstein

³⁷ Bholat et al., 2018; Foxall, Pallister y Yousafzai, 2005; Fuoli y Hart, 2018; Horne y Przepiorka, 2020; Ingenhoff y Sommer, 2010; The Co-operative bank; Triodos Bank; Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz, 2006.

Una de las principales tendencias que se encontró en la revisión de casos fueron las estrategias de comunicación institucional. Aproximadamente el 37% de las intervenciones revisadas se enfocaron en instaurar, mejorar y mantener una comunicación saludable y abierta con sus clientes, empleados o no clientes, con el fin de fortalecer ciertas características y así generar y mantener la confianza.

De acuerdo con lo anterior, vemos que ocho³⁷ de los treinta y seis casos analizados buscan activamente mostrar transpa-

rencia en sus comunicaciones, de forma que haya congruencia entre sus acciones y lo que el público percibe. Intentan esto a partir del diálogo abierto, la confianza mutua y la apertura frente a su intencionalidad, de manera que el público puede evaluar con la información disponible la institución, sus intenciones y su confiabilidad.

Un ejemplo de cómo implementar este enfoque es el desarrollado por The Behavioural Insights Team (Bholat *et al.*, 2018) con su experimento “Enhancing Central Bank Communications With Behavioural Insights” presentado en el apartado de revisión de experiencias y casos, en la categoría “Transparencia” propuesta por Ariely (2016). En sus resultados se observa que un lenguaje más cercano y visual se traduce en mayor comprensión y, en consecuencia, mayor confianza por parte de los usuarios.

Lo que deja ver este caso es que no solo basta con la disponibilidad de la información para los clientes y no clientes, también hay que diseñar formas de presentarla de manera que pueda ser relevante y útil para ellos. Los tomadores de decisiones empresariales deben comprender que muchas decisiones pueden ser complejas para la mayoría de los individuos. En el sector privado el lenguaje que se utiliza a menudo está altamente tecnificado, las personas no conocen con claridad sus preferencias ni los pros y contras de un producto o servicio, por esto es crucial “volver a lo simple” y asegurarse de que los clientes y no clientes entiendan y se apropien de la información.

Apostarle a la comunicación transparente también puede ser rentable. “Los arquitectos de las decisiones pueden mejorar en buena medida la vida de los demás diseñando entornos amigables para el usuario. Muchas de las empresas de más éxito han ayudado a la gente, o triunfado en el mercado, precisamente por esta razón” (Thaler y Sunstein, 2016, p. 22). En otras palabras, preocuparse por la afabilidad y confiabilidad de la institución puede ser igual de importante en temas de oportunidades económicas que cualquier estrategia de *marketing*, es un factor de incidencia en la adquisición de nuevos clientes y en la retención de los viejos.

Otro ejemplo relevante, sobre todo a la luz de la crisis financiera del 2008, fue la propuesta comunicativa RECAP: textos pequeños acompañados de informes más visuales, a modo de *nudge*,³⁸ en donde se explica a los clientes cómo funcionan los complejos acuerdos de crédito hipotecario. Estas piezas podrían ser claves para evitar la asimetría de la información y proteger a los consumidores ante prácticas económicas especulativas.

Regulación

Las personas deberían ser alentadas a compartir información para mejorar el comportamiento de los negocios. Esto puede llevar a mejores maneras de hacer las cosas (innovación, mejoramiento del performance) o aprender de los errores y de los eventos adversos (evitar la repetición, reducción del riesgo)

Christopher Hodges

La tercera tendencia evidenciada son los esfuerzos de las corporaciones por brindar a sus usuarios-clientes herramientas

³⁸ O “pequeño empujón” es un término popularizado por el economista Richard Thaler y el abogado Cass Sunstein en su libro del mismo nombre (2008) para referirse a refuerzos positivos o sugerencias indirectas que buscan influir en el comportamiento y la toma de decisiones de grupos o individuos.

para medir o regular sus actuaciones como privados. Por lo general, la regulación se ha dado al margen de las políticas de Estado que protegen las consecuencias de las actuaciones poco éticas de las empresas.³⁹ Sin embargo, adicional al cumplimiento de las normas las empresas pueden, por iniciativa propia, autorregularse y dar herramientas a sus clientes-usuarios para que señalen aquellas conductas que deben revisarse.

Tradicionalmente, en Colombia la autorregulación de una corporación se da en su interior a través de comités o mesas éticas que deciden sobre los diferentes dilemas que pueden enfrentar al desarrollar sus actividades económicas. Allí buscan alinear sus intereses económicos y sus propósitos empresariales. Como resultado de esta deliberación se producen los códigos éticos, cuyo fin es marcar una hoja de ruta clara para el funcionamiento de la compañía. La regulación externa, como se mencionaba anteriormente, estaba reducida al rol de vigilancia de las instituciones de control públicas y, a partir de la Ley 1480 del 2011, particularmente las disposiciones de protección al consumidor, se empezó a abrir un espacio para la regulación por parte de los clientes y no clientes.

Comúnmente este control que ejercen los clientes y no clientes se ha limitado a las líneas de atención “quejas y reclamos” (telefónicas y virtuales), “buzones de sugerencias” o *post* públicos en redes sociales (que son por lo general redireccionados a las líneas de atención al cliente para seguir el “conducto regular”). Pero ahora ha cobrado relevancia el hecho de que diferentes empresas le están apostando a la ampliación de estos

³⁹ Publicidad engañosa (protección al consumidor), desconocimiento de derechos laborales (protección al trabajador), competencia desleal (protección al mercado y a las demás empresas), deterioro medio ambiental (protección a la biodiversidad), uso de datos sensibles (protección a la privacidad), entre otros.

espacios convirtiéndolos en escenarios de deliberación pública o de consulta, es decir, permitirle al ciudadano incidir, en cierta medida, en la modelación de decisiones al interior de la corporación.

Uno de los casos estudiados relacionado con la regulación externa que pueden ejercer los clientes de un producto o servicio es The Co-operative Bank. Este banco, además de tener una estricta política de no financiación a industrias que representen algún tipo de daño ecológico o social, solicita cada tres años a sus clientes participar de manera voluntaria en una encuesta en la cual les pide información sobre sus preocupaciones y preferencias en relación a las actividades que financia el banco y causas a apoyar a través de donaciones. Esta encuesta es el pilar a través del cual el Co-operative Bank ha establecido su agenda en los últimos veinticinco años.

Otras acciones que se pueden adelantar en esta línea consisten, por una parte, en dar herramientas a través de las cuales los clientes puedan comentar, o incluso criticar abiertamente, un producto o servicio. Es importante animar todas las retroalimentaciones, positivas y negativas, y buscar nuevas rutas para comunicarlas. También es preciso asegurar que los clientes conozcan estas rutas, así como adelantar la estrategia de generar espacios de horizontalidad en donde se disminuya la distancia entre clientes y tomadores de decisiones dentro de las empresas.

Otra posibilidad es tener un espacio de *blog* o *videoblog* en donde públicamente se trabajen temas controversiales e incluso

se reconozcan los errores cometidos por la empresa y las medidas que se han tomado para corregirlos. Un ejemplo de este tipo de intervención es el de “Conveying Trust: Transparency and Credibility Methods in Corporate Blogs” de Chua, Deans, Parackal y Robertson (2012).

Adicional a la autorregulación de las empresas y a la regulación externa por parte de los clientes, cabe resaltar que también se pueden encontrar colectivos y organizaciones en el mundo que se encargan de hacer veeduría de las actuaciones de las empresas privadas. En el sector financiero se puede identificar Bank Track, también analizada en la revisión de casos, que se encarga de estudiar las operaciones de los sesenta bancos más grandes del mundo en materia de protección ambiental, derechos humanos y corrupción. Alrededor de la información recolectada esta plataforma realiza campañas y publicaciones para alertar sobre las prácticas poco éticas y celebrar los esfuerzos de los bancos que le apuestan al cambio sostenible, justo y responsable de sus políticas.

Conclusiones

La revisión de casos de intervención, experiencias de ajuste institucional y activaciones experimentales puede resultar muy relevante para acercarse a los avances en la comprensión de las implicaciones prácticas de un concepto como la confianza institucional en organizaciones empresariales. De igual manera, así como permite la reconstrucción de elementos del estado

del arte, también supone la recolección de experiencias valiosas en la posibilidad y la agenda de intervención que resultan tan imprescindibles para la construcción de confianza.

En este sentido, encontramos relevante también echar mano de los estudios sobre confianza interpersonal e institucional que se han centrado en la confianza social o gubernamental. Hay puentes inevitables entre ambas preguntas y muchos más avances epistemológicos y prácticos en las ideas sobre confianza interpersonal ciudadana e institucional pública. La revisión de casos en lógica de relevancia, potencial de replicabilidad y alcance dentro de la confianza en organizaciones empresariales señaló un marco de búsqueda que permitió construir las categorías de diferenciación sobre agendas de construcción de confianza. En general, las experiencias referenciadas podrían entenderse bajo los objetivos de activar la benevolencia organizacional, mejorar canales y decisiones basadas en la transparencia de intenciones, y abrir paso a la posibilidad de la regulación y reducción de asimetrías entre las instituciones y los clientes.

La preocupación por la percepción de “benevolencia” de la organización es clave para la relación de confianza entre esta, sus clientes y los ciudadanos en general. Las fundaciones empresariales y el trabajo social adelantado con recursos de las organizaciones empresariales (al igual que el establecimiento de políticas que señalen límites y directrices éticas sobre sus decisiones) son clave para el desarrollo de esta agenda. Sin embargo, las personas pueden ser bastante sensibles a lo que

llegase a ser considerado como hipocresía en el marco de estas decisiones; esto es, cuando existe escepticismo sobre las motivaciones de la benevolencia. Mucho del trabajo realizado en estas agendas puede resultar insuficiente para poder influenciar la percepción de las personas sobre la organización e, incluso, puede llegar a hacer daño. Esto supone una preocupación por la coherencia y la veracidad de las acciones que buscan poner de manifiesto la benevolencia de la organización.

Es evidente que algunas empresas deben balancear sus intereses comerciales y las expectativas de una percepción de querer lo mejor para sus clientes o usuarios. Esta disonancia entre los objetivos del negocio y los objetivos sociales de la organización puede plantear dilemas importantes para las empresas. La construcción de confianza, entendida como propósito sustancial de la acción de la organización, señala la necesidad de tomar decisiones que puedan ser “económicamente” irracionales, pero permitan evidenciar la confiabilidad de la empresa. Abordar la disonancia de una empresa que no solo se preocupa por sus ganancias es clave en esto y muchas de las experiencias referenciadas buscan precisamente eso: ir en contravía de la expectativa de la ganancia económica como única motivación.

La confianza es mucho más difícil de conseguir cuando se habla de los grandes negocios. Esto se debe a que, en su mayoría, las corporaciones no tienen cara y no es evidente para los individuos en quién están depositando su confianza y, como se indicó, la declaración implícita de su vulnerabilidad. Las

habilidades de crear y cultivar la confianza residen en gran parte en la posibilidad de minimizar esa percepción monolítica y sin rostro de las instituciones, de hacerlas cercanas y poder regular sus actuaciones. La transparencia de intenciones y los canales y decisiones de regulación están delimitados también por las implicaciones físicas de la relación entre la organización empresarial como entidad compleja y la persona de a pie que se acerca a ella. Varias de las intervenciones referenciadas asumieron los retos de usar canales de comunicación, interacciones desde la atención al cliente y provisión de incentivos para desenlaces positivos en estos escenarios y como mecanismos para asumir y reducir las brechas provistas por la asimetría.

Hay interrelación entre estas posibles acciones y complementariedad entre sus alcances y objetivos. De igual manera, es posible señalar una apertura a la conversación sobre la confianza como variable relevante para la organización y como primer paso para el desarrollo de una agenda que se preocupe por medirla e intervenir. Sin la decisión clara y efectiva, con voluntad evidente y recursos dispuestos, puede resultar muy difícil tomar las decisiones y asumir los riesgos posibles en algunas alternativas revisadas para la construcción de confianza.

Finalmente, encontramos que tanto en sus apuestas metodológicas, en particular la aproximación al diseño escalonado y las pruebas experimentales, como en sus herramientas de intervención, la vinculación de la agenda de los estudios del comportamiento con el desarrollo de intervenciones de construcción de confianza señala la importancia no solo de seguir

ampliando el conocimiento sobre lo que funciona y lo que no, sino también sobre la disposición de recursos organizacionales para enfrentar estos retos.

Referencias

Ariely, D. (2016). The Trust Factory. *Dialogue Q2*. <https://bit.ly/3OH1Suw>

ASN Bank. (2020). *ASN Bank*. <https://www.asnbank.nl/home.html>

Bachman, R. y Zaheer, A. (2013) (Ed.). Handbook of Advances in Trust Research. Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9780857931382>

Banca ética latinoamericana. (2020). *Banca ética latinoamericana*. <https://bancaetica.lat/>

Banco Mundial. (2015). World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior [Reporte] <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>

Bank Australia. (2020). *Bank Australia*. <https://www.bankaustralia.com.au/>

Bank Track. (2021). *Bank Track*. <https://www.banktrack.org/>

Benbasat, I., Lee, M., Lim, K. y Sia, C. (2006). How Do I Trust You Online, and if so, Will I Buy?: An Empirical Study on Designing Web Contents to Develop Online Trust. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 233- 266. <https://bit.ly/3y5CiZr>

Bholat, D., Broughton, N., Parker, A., Ter Meer, J. y Walczak, E. (2018). Enhancing Central Bank Communications with Behavioural Insights. *Behavioural Insights Team*, 1-55.

Bicchieri, C., Xiao, E. y Muldoon, R. (2011). Trustworthiness Is a Social Norm, but Trusting Is Not. *Politics, Philosophy & Economics*, 10(2), 170–187. <https://doi.org/10.1177/1470594X10387260>

Bowles, S. y Gintis, H. (2008). *The Evolutionary Basis of Collective Action*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199548477.003.0053

Brandt, C., Köbis, N., Soraperra, I. y Troost, M. (2019). Social Norms of Corruption in the Field: Social Nudges on Posters Can Help to Reduce Bribery. *Behavioral Ethics Lab*. Recuperado de: <https://bit.ly/3NQtQTt>

Bravo- Gil, R., Montaner- Gutiérrez, T. y Pina- Pérez, J. M. (2009). La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores. *Universia Business Review*, 66- 83. <https://bit.ly/3ONyjHr>

Chua, A., Deans, K., Parackal, M. y Robertson, K. (2012). Conveying Trust: Transparency and Credibility Methods in Corporate Blogs. *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 1-15.

Corporación Latinobarómetro. (2018). *Informe 2018*. <https://bit.ly/3OKHrWA>

Doble Impacto. (2020). *Doble Impacto*. <https://www.dobleimpacto.cl/>

Duen Lee, Y., Lee, E. M. y Lai Sui, C. (2019). An Empirical Research of Environment Management Strategy: Exploring the Relationships Among Perceived Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, Perceived External Prestige and Organizational Identification. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 245- 261. <https://bit.ly/3NtjKaY>

Edmans, A. (2016). Promise Before Profit. *London Business School Review*, 27(2), 28-31.

Eslava, A., Montoya, J., Murcia, D. y Valencia, S. (En prensa). Conversar es mejor. *Gobernar*.

Estella de Noriega, A. (2020). Confianza institucional en América Latina: un análisis comparado. Fundación Carolina. <https://bit.ly/3OPZyRW>

Fox, G. (26 de marzo de 2019). The Rise of Conscious Capitalism. *Forbes*. <https://bit.ly/3NstX7M>

Foxall, G. R., Pallister, J. G. y Yousafzai, S. (2005). Strategies for Building and Communicating Trust in Electronic Banking: A Field Experiment. *Psychology and Marketing*, 22(2), 181-201.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. The Free Press.

Fuoli, M. y Hart, C. (2018). Trust-Building Strategies in Corporate Discourse: An Experimental Study. *Discourse & Society*, 29(5), 514–552. <https://doi.org/10.1177/0957926518770264>

Gürhan- Canli, Z., Schwarz, N. y Yoon, Y. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies with Bad Reputation. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390. <https://bit.ly/3AcRLcP>

Heurística. (2019). *Insights conductuales para aumentar la confianza en los bancos*. *Heurística*. <https://bit.ly/3a2ocQs>

Highhouse, S., Zickar, M. J. y Yankelevich, M. (2010). Would You Work if You Won the Lottery? Tracking Changes in the American Work Ethic. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 349-357. DOI:10.1037/a0018359

Hodges, C. (2016). *Ethical Business Regulation Growing Empirical Evidence* (pp. 1–16). Oxford, UK: The Foundation for Law, Justice and Society.

Horne, C. y Przepiorka, W. (2020). How can consumer trust in energy utilities be increased? *Organization and environment*, 33(2), 262- 284. <https://bit.ly/39Zd9HL>

ICICI Bank. (2020). *ICICI Bank*. <https://www.icicibank.com/>

Ingenhoff, D. y Sommer, K. (2010). Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influences. *Journal of Business Ethics*, 95, 339- 355.

John, P., Smith, G. y Stoker, G. (2009). Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behavior. *The Political Quarterly*, 80(3), 361-370. DOI:10.1111/j.1467-923X.2009.02001.x

Koller, V. (2007). The Worlds Local Bank: Glocalisation Strategy in Corporate Banking Discourse. *Social Semiotics*, 17, 111-131. <https://doi.org/10.1080/10350330601124718>

Lemonade (2020). *Insurance Built For the 21st Century*. <https://www.lemonade.com/>.

Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. 12 de octubre de 2011. D.O. No. 48220. <https://bit.ly/3bxpO52>

Matadero Medialab (2020). *Madrid Escucha*. <https://bit.ly/3y0UmDJ>

Michie, S., Atkins, L. y West, R. (2014). *The behaviour change wheel. A guide to designing interventions*. Silverback Publishing.

Monzo Bank. (2020). *Monzo Banking Made Easy*. <https://monzo.com/>

Norges Bank Investment Management. (2020). *Norges Bank Investment Management*. <https://www.nbim.no/>

Nu Bank. (s.f.). *Nu bank*. <https://nubank.com.br/en/about-us/>

Nyhan, R. C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58–70. <https://doi.org/10.1177/0734371x9901900305>

Obesso, A. M., San Martín Gutiérrez, S. y Jiménez Torres, N. (2012). El papel de la reputación, el boca- oreja, la confianza y la incertidumbre en la contratación de un banco. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 190-199. <https://bit.ly/3yu2Y7A>

Park, T. y Fitzhugh, E. (2019). *Testing Behaviourally-Informed Messaging to Increase Rates of Contact Between Mortgage Lenders and Customers Facing Arrears*. The Behavioural Insights Team. <https://bit.ly/3bAFoNs7>

Pirson, M., Martin, K. y Parmar, B. (2019). Public Trust in Business and Its Determinants. *Business & Society*, 58(1), 132–166. <https://bit.ly/3bBZNSc>

Putnam, R. D. (2002). *Solo en la bolera: colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Galaxia Gutenberg.

Revolut Bank. (2020). *Revolut Bank*. <https://www.revolut.com/>

Rodríguez Ibáñez, J. E. (1999). Introducción a la teoría de sistemas de Niklas Luhmann [Crítica]. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 85, 315-317.

Sanders, M., Ní Chonaire, A., Carr, D., Heal, J. y Anik, L. (2017). Increasing Social Trust with an Ice-Breaking Exercise – An Rct Carried Out With Ncs Participants. *The Behavioural Insights Team*. <https://bit.ly/3y4hlxW>

Setyawan, I., Sitorus, D. y Widiyanti, E. (2020). #JustSaveIt - Encouraging Usage of Agent-Based Bank Accounts to Improve Financial Inclusion. The Behavioural Insights Team and Pulse Lab Jakarta. <https://bit.ly/3bBltxz>

Silva, S., Garro, J.E., López, N. y Trujillo, J.P. (2019). Confianza, normas sociales y representaciones del otro. La implementación de la estrategia de cultura ciudadana “Medellín Está Llena de Ciudadanos como Vos”. En Eslava, A. (Ed.) *Lo mejor de las personas. Teoría, implementación y agenda de cultura ciudadana* (pp. 123-136). Editorial Universidad EAFIT y Alcaldía de Medellín.

State Farm. (2020). *State Farm*. <https://www.statefarm.com/finances/banking>

Stern, F. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy de Robert Putman [Reseña]. *Foreign Affairs*, 72(3), 202. <https://doi.org/10.2307/20045657>

Thaler, R. y Sunstein, C. (2009). *Un pequeño empujón (Nudge). El impulso que necesitas para tomar las mejores decisiones en salud, dinero y felicidad*. Santillana Ediciones Generales.

The Behavioural Insights Team y Cabinet Office. (2020). Nudging for Retirement. *The Behavioural Insights Team*. <https://bit.ly/3QOIZaC>

The Co-operative bank. (s.f). Our Values and Ethics. <https://bit.ly/3a3lbPN>

United Nations Environment Programme. (2017). The Green Digital Finance Alliance. Scaling Citizen Action on Climate. ANT Financial's Efforts Towards a Digital Finance Solution. <https://bit.ly/3R8xPhl>

Triodos Bank. (2020). *Triodos Bank, Banca Ética y Sostenible*. <https://www.triodos.es/es>

Wilson, R. y Eckel, C. (2011). Trust and Social Exchange. En J. Druckman *et al.* (Eds.) *Handbook of Experimental Political Science* (pp. 243-257). Cambridge University Press. Edward Elgar Publishing Limited.



Trusting: estrategia para tiempos de incertidumbre

*Martha Eugenia Reyes Sarmiento
y Luz María Rivas Montoya*

Introducción

La confianza hace parte esencial de nuestra vida, todos aprendemos a confiar y a desconfiar de la mano de nuestros padres y amigos. Cuando nuestra vida diaria transcurre de manera tranquila quizás no pensamos en ella, pero al menor atisbo de riesgo o incertidumbre aparece el llamado a la confianza. Según el *Diccionario de la lengua española*, la confianza tiene varias definiciones entre las que se destaca la “esperanza firme que se tiene de alguien o algo”.

Como se puede inferir de las definiciones que nos ofrece el diccionario, la confianza se relaciona con el individuo. Sin embargo, es usual encontrar referencias de consultores y profesores de escuelas de negocios a valorar la confianza en el contexto organizacional como un medio para enfrentar la incertidumbre. Por ejemplo, un autor de la reconocida revista *Harvard Business Review* afirma que el secreto de las organizaciones que se adaptan es la confianza (Esser, 2021). En este mismo sentido, un profesor universitario colombiano resalta que “la tarea de un buen directivo requiere necesariamente que confíe en su gente, que empodere a su equipo para multiplicar su propia eficacia” (Jácome, 2020).

En tiempos de incertidumbre la confianza revela su potencial y su poder para llamar a la acción (Luhmann, 2005). Desde el comienzo de la pandemia por la covid-19 el mundo entero enfrenta una situación de incertidumbre exacerbada. Esta crisis global se considera la más severa desde la Segunda Guerra Mundial (Euromonitor, 2020). Esta pandemia es lo que en administración de riesgos se conoce como un cisne negro. Este es un evento improbable que tiene tres características: es impredecible, tiene un impacto masivo y, después, se crean explicaciones que lo hacen aparecer menos aleatorio y más predecible de lo que fue (Taleb, 2010). El impacto masivo de esta pandemia va más allá de una crisis de salud. En palabras de las Naciones Unidas, está afectando “el núcleo de las sociedades y sus economías, quizás el impacto varíe de país en país, pero lo más probable es que aumente la pobreza y las inequidades a escala global” (United Nations Development Programme, 2021).

En el análisis que hace Mckinsey, una de las firmas consultoras más reconocidas en el mundo de los negocios, se afirma que la crisis global del coronavirus también dejará su huella en la psique colectiva, pues la crisis ha afectado a casi “todas las comunidades de la tierra [...] Y entre más larga la pandemia, más profunda la huella” (Remes *et al.*, 2021). Este impacto ha obligado a las organizaciones a adaptarse, algunas para sobrevivir y otras para prosperar en medio de las oportunidades que ofrece la crisis. Nuevas formas de llegar al cliente o beneficiarios, de trabajar en casa, de usar la tecnología, entre muchos otros aspectos, reflejan retos no menores. Las organizaciones

que logren desafiar la incertidumbre generada por la pandemia dejarán lecciones para afrontar situaciones de riesgo en el futuro. El reto de superar estas situaciones de riesgo está íntimamente relacionado con la confianza (Luhmann, 2005). Solo con ella es posible dar un salto al vacío para afrontar la total incertidumbre.

En este capítulo se aborda la relación entre la confianza y la estrategia. Específicamente entre *Trusting*,¹ que alude al carácter dinámico de la confianza; y la emergencia de una práctica de la estrategia, que se relaciona con aquello que las personas hacen en la organización, relacionado con la estrategia. *Trusting* es la principal contribución de una tesis doctoral que se inscribe en el campo de investigación de la estrategia como práctica o *Strategizing*, cuyo despliegue ha sido modesto en América Latina (Reyes y Rivas, 2019). No obstante, los esfuerzos realizados desde la Universidad EAFIT han permitido que la comunidad internacional la reconozca como pionera de la difusión de esta perspectiva (Seidl, 2019).

De otra parte, la emergencia de las prácticas es un tema que no había sido abordado en la literatura de estrategia como práctica (Seidl, 2019) y se destaca como de gran importancia para este campo de conocimiento (Jarzabkowski, 2020). Sin embargo, según investigaciones recientes (Reyes y Rivas, en prensa), uno de los factores que explican la emergencia de las prácticas de la estrategia es la confianza. La confianza en este estudio se entiende como un aspecto dinámico que permite la toma de decisiones en situaciones de riesgo. En principio, la confianza es la que habilita la acción (Luhmann, 2005).

¹ No lo hemos traducido porque no existe en español una sola palabra que indique “el estar confiando”, así que pedimos excusas al lector y lo invitamos a adoptar a *Trusting* como el concepto que le permitirá comprender mejor la confianza como un concepto que se permite cambiante, como lo explicamos más adelante.

La pregunta que iluminó esta investigación fue: *¿cuál es el papel que juega la confianza en la emergencia de una nueva práctica de la estrategia?* Para responder esta pregunta se seleccionó como método un estudio de caso interpretativo simple en una Institución Prestadora de Servicios (en adelante IPS) de salud de la ciudad de Medellín, Colombia. El proceso de investigación se realizó en tres etapas: exploración, focalización y profundización (Galeano, 2004). Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación no participante. En la etapa de exploración, se caracterizó el contexto del sector de la salud en Colombia a partir de la revisión de documentación y de seis entrevistas, principalmente a expertos del sector y del gobierno. En la etapa de focalización, se identificó el caso, es decir, una práctica que permitiera rastrear la emergencia de otra práctica de la estrategia. Para ello fue necesario entrevistar a 21 colaboradores de la IPS bajo análisis, revisar documentación de la organización y realizar 7 observaciones no participantes. Finalmente, en la etapa de profundización, se realizaron 17 entrevistas a colaboradores de distintos niveles de la IPS y se realizaron 3 nuevas observaciones participantes. Además, se complementó con la revisión de nuevos documentos. De esta manera fue posible construir una estructura de datos (Gioia, Corley y Hamilton, 2012; Langley y Abdallah, 2011) que recoge los componentes de la práctica estudiada: quienes confían (*trustors*, los testimonios destacados), en qué confían (*trustees*) y las acciones que

ejecutan. De allí fue posible inferir categorías de acciones y clasificar los *trustees* como recursos y capacidades.

Para garantizar la trazabilidad, confiabilidad y validez de esta investigación, se llevó un diario de campo digital en el que se estableció un código de colores y tablas que permitió no solo asentar la información valiosa que aportaban los participantes de la investigación, sino también las ideas surgidas del diálogo académico con otros investigadores. Adicionalmente, se triangularon puntos de vista de los participantes: expertos de la Organización Mundial de la Salud y del Ministerio de Salud colombiano, miembros de la junta directiva, el director, la gerencia media y los colaboradores de niveles más bajos de la IPS estudiada. Los resultados fueron presentados a los participantes para su validación, y el análisis se realizó confrontando las ideas disidentes hasta que se logró el punto de saturación.

A partir del análisis de estos datos, bajo el lente de la racionalidad práctica de Heidegger (Sandberg y Tsoukas, 2011), fue posible revelar el concepto emergente (y aún no reportado) de *Trusting*. Desde la perspectiva del campo académico del *Strategizing*, se entiende *Trusting* como una práctica social, del día a día, que activa la resignificación de recursos y capacidades organizacionales para superar riesgos estratégicos. *Trusting* está compuesta por *trustors* (quienes confían) de distintos niveles de la organización. Estos *trustors* eligen recursos y capacidades que la organización tiene, a fin de resignificarlos en aquello en lo que se puede confiar (*trustees*) para enfrentar una

situación de riesgo o incertidumbre y para lo cual utilizan ciertas herramientas. De este proceso de resignificación de recursos y capacidades se desprenden unas acciones que son guiadas o limitadas por unos estándares de excelencia.

A continuación, se plantean las distintas maneras de entender la confianza en la literatura organizacional y la perspectiva de la estrategia como práctica, dentro de la cual se focaliza en lo que se ha dicho sobre el tema en la emergencia de las prácticas de la estrategia. Luego se presenta el caso de la práctica de la estrategia en el contexto de la IPS estudiada y los hallazgos obtenidos del análisis del caso, para finalizar con la discusión y conclusiones.

La confianza

El concepto de confianza ha sido identificado como el elemento básico de la vida social (Luhmann, 2005) y se considera un constructo multinivel (Biljsma-Frankema y Woolthuis, 2005) que puede ser analizado desde lo individual (Sitkin y George, 2005), interpersonal (Six, 2007), organizacional (Aryee, Budhwar y Chen, 2002; Dirks y Ferrin, 2002; Langfred, 2004) o interorganizacional (Graebner, Lumineau y Fudge Kamal, 2020; Janowicz y Noorderhaven, 2006; McEvily y Zaheer, 2006; Schilke y Cook, 2013; Sverdrup y Stensaker, 2018).

Las investigaciones sobre confianza se han ocupado de: causas para la generación de la confianza (McKnight, Cummings y Chervany, 1998; Lewicki y Bunker, 1996; Lewicki,

Tomlinson y Gillespie, 2006) y las consecuencias que ella genera (Creed y Miles, 1996; Dirks y Ferrin, 2002; Gulati, 1995; Powell, 1990; Oliver, 1997; Zucker, 1986). Si bien lo anterior podría interpretarse como el resultado de una afinidad general al concepto de confianza, en realidad, los autores discrepan en cuanto a lo que este significa. Esto se puede interpretar como un interés que ha surgido por el concepto en diversos campos de conocimiento como filosofía, sociología, psicología, gestión, *marketing*, ergonomía, interacción humano-computadora, psicología industrial y comercio electrónico (Paliszkiewicz, 2011). Al caracterizar el concepto se observa que el denominador común en las diferentes definiciones de la confianza es que se trata de un fenómeno social, se relaciona con el riesgo y permite la acción.

Específicamente, en los estudios de la organización se encuentra literatura en la que se destaca la importancia de la confianza para la vida organizacional (Bachmann y Zaheer, 2006; Kaltiainen, Helkama y Jasinskaja-Lahti, 2018; Mayer, Davis, y Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998; Swärd, 2016) y se presenta el concepto desde distintas interpretaciones: como mecanismo social para superar situaciones de riesgo (Simmel, 1986) y como una expectativa positiva, estado o creencia (Cook y Wall, 1980; Six, 2007; Sztompka, 1999).

Recientemente, desde la perspectiva de proceso (Khodiyakov, 2007; Möllering, 2013; Nikolova, Möllering y Reihlen, 2015) y de la práctica (Cohn, 2015; Mahama y Chua, 2016; Mizrahi, Anspach y Drori, 2007) se ha estudiado el carácter

dinámico de la confianza, y es desde esta propuesta que surge el término *Trusting*.

Los académicos de la perspectiva de proceso buscan ir más allá de los indicadores y resaltan la importancia de la confianza en escenarios de alta vulnerabilidad e incertidumbre. Algunos autores centran la atención en los procesos que conducen a la producción de confianza en esos escenarios (Nikolova *et al.*, 2015). Otros, en la formación de expectativas positivas sobre el comportamiento de los demás ante la incertidumbre que emerge de las relaciones sociales (Khodyakov, 2007). Y otros más analizan la confianza en el proceso de anticipación de la fiabilidad de las acciones de la otra parte; en esta perspectiva, la confianza se basa en (1) la reputación del socio y del actor, (2) la evaluación de las circunstancias actuales de la acción, (3) las suposiciones sobre las acciones del socio y (4) la creencia en la honestidad y la moralidad de la otra parte (Khodyakov, 2007).

De otro lado, los autores del enfoque de la práctica (*trust-as-practice*) encuentran una diferencia entre lo que la gente dice sobre la confianza, es decir, la confianza declarada y lo que la gente realmente hace en la práctica: la confianza promulgada. Esta última la relacionan con las acciones de las personas en el mundo, pues al conectar con otras personas y cosas, le dan significado al concepto de confianza (Cohn, 2015). Así, Mahama y Chua (2016) definen a la confianza como un “logro construido a través de acciones y prácticas rutinarias de múltiples actores, tanto humanos como no humanos” (p. 32).

Es también en esta perspectiva que es posible considerar a quien confía como un agente activo. Enfoques tradicionales supeditan al *trustor* a variables independientes que moldean su comportamiento, mientras que la perspectiva de la práctica muestra que estos agentes utilizan sus habilidades y hábitos como recursos para perseguir sus objetivos e intereses (Mizrachi *et al.*, 2007).

Esta investigación sigue la línea argumental de los autores de la práctica, es decir, es un avance en relación con los conceptos más estáticos de la confianza que la conciben como un fenómeno unitario con un significado estable en el contexto específico de las organizaciones. Es así que se entiende la confianza desde su naturaleza dinámica y se identifica con la palabra *Trusting*, pero complementa este concepto sustentado en la racionalidad práctica de Heidegger, trabajada por Sandberg y Tsoukas (2011). El campo de conocimiento en el cual se desarrolla este concepto de *Trusting* es la estrategia como práctica. A continuación, se presentan algunas precisiones que permitirán comprender la perspectiva de la práctica y los vínculos entre la confianza y la estrategia como práctica.

Para Nicolini y Monteiro (2016), la práctica es un concepto amplio que puede fragmentarse en distintas actividades y tiene un propósito que le da sentido, es decir, las prácticas no ocurren aisladas de los actores o de su contexto. Por el contrario, las prácticas ocurren en una red de relaciones armoniosas o conflictivas en un momento y espacio específicos. De acuerdo con estos autores, las prácticas tienen una naturaleza so-

cial normativa y, por tanto, son las personas las que eligen las conductas y atributos apropiados. Además, los actores no solo interactúan entre sí sino también con objetos, herramientas y artefactos que, en la perspectiva de la práctica, se reconocen como la materialidad.

El vínculo entre la confianza y la estrategia como práctica se debe a que las dos se entienden como prácticas sociales. Dado que la estrategia como práctica son las acciones, interacciones y negociaciones relacionadas con la estrategia (Johnson, Langley, Melin y Whittington, 2007), y la confianza es entendida como la base de la vida social, el vínculo entre ellas nos permitirá comprender mejor lo que sucede en estas dinámicas organizacionales. Como se señaló anteriormente, esta investigación se basó en la racionalidad práctica de Heidegger presentada por Sandberg y Tsoukas (2011) como un marco para comprender las prácticas.

En este marco, el punto de partida es epistemológico pues se refiere a nuestra manera de estar en el mundo (*being-in the-world*). Para Heidegger, esta manera de estar en el mundo implica estar interactuando, conectando, entrelazando (*Entwinement*) con otros y con objetos, en prácticas sociomateriales. Es precisamente el *entwinement* el que constituye la lógica de la práctica de acuerdo con Sandberg y Tsoukas (2011). Cada práctica sociomaterial constituye un todo de significados a través de una estructura teleológica, es decir, un propósito que buscan los practicantes y da sentido a dichas prácticas. Pero no es suficiente con tener claro un propósito, sino también tener actividades y utilizar ciertas herramientas como apoyo.

Adicionalmente, la actividad del día a día necesariamente está limitada ya sea por valores organizacionales, personales, normas, creencias o regulaciones, que en palabras de Heidegger son los estándares de excelencia. En este punto es importante aclarar que, según este filósofo, los practicantes realizan estas actividades sin ser muy conscientes de ello (*absorbed coping*). Solo empiezan a ser conscientes o a enfocarse en una práctica sociomaterial cuando ocurre algún tipo de interrupción (*breakdown*), ya sea temporal o completa. Estas rupturas son las que permiten que el practicante reconozca lo que es relevante y lo que no. Una ruptura completa ocurre cuando las temporales persisten y llevan al practicante a identificar las causas del riesgo. Esta aproximación de racionalidad práctica permitió comprender el papel que juega la confianza en la emergencia de prácticas de la estrategia.

La estrategia como práctica

La estrategia ha sido entendida, desde perspectivas tradicionales, como la fórmula del éxito de una organización (Kates y Galbraith, 2007). Desde estas miradas, con frecuencia, se confunde la estrategia con la planeación estratégica. Sin embargo, esta es apenas una de las diversas maneras que hay para llegar a la estrategia, como el aprendizaje, la visión del emprendedor, la cultura, el diseño, la posición competitiva, entre otras (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007). En los inicios del campo académico de la administración estratégica, la defini-

ción de estrategia era más cercana a la idea que hoy tenemos de la planeación estratégica, pues se entendía como “la definición de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos” (Chandler, 1962, p. 427). Esta perspectiva tradicional de la estrategia se sustenta en la racionalidad económica de los decisores sobre quienes recae la responsabilidad de la definición de la estrategia (Rivas y Londoño-Correa, 2015). En este sentido, se enfatizaba en las decisiones deliberadas y el análisis competitivo que realizaban élites gerenciales (Whittington, 2019).

Posteriormente, las rigideces de la planeación estratégica, propia para grandes empresas en entornos estables, abrieron paso a la administración estratégica. En esta el énfasis ya no estaba en el proceso de definición de la estrategia por un equipo de alta dirección, sino en la relevancia que tenía la implementación de lo acordado; para lo cual requerían un mayor nivel de interacción entre distintos niveles de la organización, así como “procesos de aprendizaje y cambio” (Whittington, 2019, p. 9). Tanto la planeación como la administración estratégica se consideran en este texto como la corriente dominante y tradicional de la estrategia. Esto se debe a que en ellas se privilegia la responsabilidad de la definición de la estrategia en cabeza de la alta dirección, la implementación en cabeza de la gerencia media y las áreas de operación y, sobre todo, el carácter deliberado y analítico de las decisiones estratégicas.

Hablar de entornos estables ya no es posible, no solo por cuenta de la pandemia del coronavirus, sino de la revolución

tecnológica. Por esta, entre otras razones, la visión tradicional de la estrategia ha perdido su relevancia para el mundo de las organizaciones. Hoy más que nunca se requieren aproximaciones alternativas entre las cuales se distingue la que ofrece el subcampo de la estrategia como práctica. De acuerdo con el grupo de interés Strategy Practice de la Strategic Management Society,² esta perspectiva de la estrategia no se interesa por lo que las firmas tienen sino por lo que los directivos, consultores, profesionales en estrategia o miembros de distintos niveles de una organización hacen. En este sentido su interés está “en la miríada de actividades, métodos y herramientas que los actores emplean en el hacer de la estrategia, y cómo ese ‘trabajo de estrategia’ contribuye tanto a los resultados de la organización como a el entorno institucional más amplio al que pertenece” (Strategic Management Society, 2021).

Desde la perspectiva de la estrategia como práctica o *Strategizing* (Golsorkhi, Rouleau, Seidl y Vaara, 2010), la estrategia es una actividad situada, es decir, tiene especificidades y particularidades tanto de contexto de lugar como de tiempo. Además, la estrategia como práctica se construye socialmente y, por tanto, se define como las acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores y prácticas en contexto (Jarzabkowski, Balogun y Seidl, 2007), por las cuales los actores alcanzan los propósitos u objetivos organizacionales.

Las investigaciones que se desarrollan en esta perspectiva se refieren al “hacer” de la estrategia y atienden aspectos como los siguientes: quiénes llevan a cabo la actividad de la

² Es la sociedad profesional más reconocida de profesores, investigadores, consultores y ejecutivos en el campo de la estrategia, para mayor información visitar <https://www.strategicmanagement.net/>

estrategia, qué hacen estas personas, cómo lo hacen, qué clase de cosas usan y qué impacto tiene este uso para dar forma a la estrategia (Jarzabkowski y Spee, 2009, p. 69). Se han reconocido tres categorías centrales de análisis (modelo de las 3P): *practicantes*, *praxis* y *prácticas* (Whittington, 2006). Aunque recientemente se ha propuesto hablar también de la profesión para complementar el modelo de las 3P de la estrategia como práctica (Whittington, 2019). El argumento para ello es que el modelo 4P (3P+Profesión) hace explícita la dimensión trans-organizacional de la estrategia como práctica. Esta dimensión alude a las macroprácticas de la estrategia: planeación estratégica, administración estratégica y estrategia abierta, que no solo son utilizadas sino legitimadas en diversidad de organizaciones en el contexto global. Dado que esta investigación es de carácter organizacional, se adhiere al modelo de las 3P.

La primera P del modelo corresponde a los *practicantes*, quienes llevan a cabo la actividad de la estrategia y pueden ser internos o externos a la organización y localizados en cualquier nivel jerárquico de la misma. La segunda P corresponde a la *praxis* y refiere a la actividad del día a día que hace posible la operación de la organización. La tercera P concierne a las *prácticas* entendidas como un fenómeno que abarca el contexto social donde estas ocurren, por eso se hace relevante el carácter situado de ellas. Las prácticas se componen de actividades que adquieren sentido de acuerdo a un fin. Tienen una historia y consideran la materialidad de los artefactos que son usados en ellas (Nicolini y Monteiro, 2017).

La emergencia de las prácticas de la estrategia

Las prácticas son más que lo que la gente hace, son un fenómeno que alberga una serie de actividades que toman sentido de acuerdo a un fin, propósito o un objetivo (Reyes-Sarmiento y Rivas-Montoya, 2019). Estas prácticas tienen una historia (Nicolini y Monteiro, 2017), se sitúan en un contexto social compuesto por sentidos, eventos y entidades (Chia y Holt, 2006).

Las prácticas de la estrategia se han entendido como un tipo de actividad particular asociada a las reuniones de planeación estratégica, a las juntas directivas y comités de alta dirección, a los talleres de estrategia y a los discursos de estrategia (Whittington, 2006). Sin embargo, de una manera complementaria, Jarzabkowski, Balogun y Seidl (2007), sostienen que la actividad de la estrategia también puede entenderse en relación a las consecuencias que esta tiene en los resultados estratégicos, la dirección, la supervivencia y la ventaja competitiva de la firma (p. 8).

En la literatura sobre prácticas de la estrategia es posible reconocer que algunos autores explican las acciones y condiciones necesarias para el hacer de la estrategia (Mantere, 2008; Regnér, 2003; Rouleau, 2005; Samra-Fredericks, 2003). Así, Regnér (2003) diferencia las acciones deductivas como la planeación, la inteligencia formal y las rutinas estandarizadas que hacen parte de la estrategia deliberada a cargo de la alta dirección (centro de la organización), de las acciones inductivas como las actividades exploratorias tipo ensayo y error, y

las noticias y experimentos informales que se relacionan con la estrategia no deliberada, que usualmente se encuentran entre la gerencia media y niveles más bajos (periferia de la organización).

En este mismo sentido, también se ha estudiado cómo los administradores (*managers*) y otros actores de la organización utilizan su conocimiento social y tácito cuando están en un trabajo de estrategia, mostrando la importancia del conocimiento como precondition para la acción en un contexto estratégico (Mantere, 2008; Rouleau, 2005; Samra-Fredericks, 2003). Es así como se han analizado las implicaciones sociolingüísticas de la relación entre mercado y entorno que caracteriza el hacer de la estrategia (Samra-Fredericks, 2003), el rol del conocimiento de la gerencia media en la implementación de los cambios en las prácticas de la estrategia (Mantere, 2008), y la manera como el conocimiento tácito de la gerencia media produce y reproduce el sentido de las actividades diarias de la estrategia en su contexto social (Rouleau, 2005).

En esta literatura también se identifican otros autores que no estudian las acciones sino las relaciones entre los factores que dan origen a las prácticas como la praxis y la mediación. Whittington (2019) se enfoca en el origen de las macroprácticas a partir de la praxis reinterpretada desde el trabajo institucional. En cuanto a la mediación como origen de las prácticas, Karanasios y Slavova (2019) explican que esta manifiesta las interacciones entre los practicantes de la estrategia. Estos autores se apoyan en los planteamientos de Jarzabkowski y Wolf

(2015) quienes, a su vez, se basan en la “Teoría de la Actividad” para presentar las tensiones e interacciones que ocurren entre los practicantes, su comunidad y la actividad que de allí emerge como una causa de la emergencia de prácticas de la estrategia.

Como una alternativa que complementa las dos visiones anteriores sobre la emergencia de las prácticas de la estrategia, esta investigación se basa en la idea de Luhmann (2005) acerca de la importancia de la confianza como elemento básico de la vida social. Dado que, desde la perspectiva de la estrategia como práctica (*Strategizing*), la estrategia se entiende como una actividad socialmente construida y que involucra la interacción de múltiples actores organizacionales, es posible inferir que la confianza juega un papel importante en la emergencia de prácticas de la estrategia tal como se presenta más adelante.

El caso: prácticas de la estrategia en una IPS del sector salud colombiano

El caso de estudio fue la relación entre una práctica de la estrategia establecida: *atención en salud con menos obstáculos* (en adelante LO),³ y una práctica emergente: *staff quirúrgico-dermatológico* (en adelante SS)⁴ en *Medicáncer*, una IPS fundada en 1977 en Medellín, Colombia. Su propósito fundacional ha sido claro desde el comienzo: prestar servicios ambulatorios de salud y medicinas a pacientes de bajos ingresos que padecen de cáncer y hacerlo de una manera compasiva. Con el paso de los años

³ Por su sigla en inglés para *Less Obstacles*.

⁴ Por su sigla en inglés para *Surgical Staff*.

también se ha enfocado en promover la prevención del cáncer y en realizar eventos caritativos con los cuales recolectar fondos para sus actividades sin ánimo de lucro. Medicáncer tiene claros dos objetivos estratégicos: la seguridad del paciente y la sostenibilidad financiera. En coherencia con el tipo de pacientes y usuarios a los que se ha enfocado desde el comienzo, su estrategia competitiva es de bajo costo.

En Medicáncer se identifican cuatro tipos de clientes: (1) los beneficiarios del sistema de seguridad social subsidiado por el gobierno; (2) los aseguradores, quienes ofrecen los servicios de salud de seguridad social así como las pólizas de salud privadas y paquetes complementarios de la seguridad social y, además, subcontratan con los servicios de salud de las IPS; (3) organizaciones con regulación especial en Colombia (fuerzas militares, docentes, entre otros y (4) las personas naturales o clientes privados. En las tres primeras categorías es importante diferenciar los clientes (quienes pagan por los servicios) de los usuarios (pacientes o familiares que utilizan los servicios).

Estudiar la “relación entre la confianza y la estrategia” en Medicáncer se consideró pertinente por el carácter pluralista de esta IPS: tiene objetivos estratégicos orientados no solo a lo económico sino también a lo social, basa sus procesos de trabajo en el conocimiento, y el poder está difuso en la organización. En este sentido, si bien la administración tiene el poder para cumplir con el objetivo de la sostenibilidad financiera, es el conocimiento técnico del personal de salud el que se encarga de velar por la seguridad del paciente. Inicialmente, se consideró

estudiar dicha relación en los espacios propios de la alta dirección: junta directiva, comités de gerencia, talleres de planeación estratégica, entre otras reuniones gerenciales. Sin embargo, el gerente autorizó tanto las entrevistas con los empleados como las observaciones no participantes, pero restringió el acceso a la junta directiva, a reuniones donde usualmente se toman decisiones estratégicas y el acceso a documentos relacionados con la estrategia.

Estos espacios de reunión de la alta dirección, así como los talleres de planeación estratégica, permiten focalizar claramente el estudio de una práctica formal de la estrategia. Sin la autorización para estar en ellos fue necesario volver a los datos recolectados para identificar en las entrevistas, documentos y notas de observación, algún rastro que nos llevara a identificar una práctica que tuviera alguna relación con la supervivencia de la organización o con su posición competitiva en el mercado. Fue en esta revisión cuando se identificaron tanto la práctica establecida, LO, como la emergente, SS. Con el propósito de comprender mejor cada una de estas prácticas se realizaron diecisiete entrevistas en la etapa de profundización con colaboradores de distintos niveles jerárquicos, diversidad de roles y conocimientos técnicos de la entidad.

Con la información recolectada en las etapas de exploración y focalización fue posible entender el sistema de salud en Colombia, caracterizar a Medicáncer como organización bajo análisis, identificar los distintos negocios en los que opera esta

IPS y reconocer los atributos particulares del servicio de salud prestado. Ahora bien, con los datos obtenidos en la etapa de profundización se ahondó, para comenzar, en la identificación de una práctica en coherencia con los postulados de la teoría de la práctica y, una vez identificadas las prácticas, fue necesario corroborar que estas sí eran prácticas de la estrategia, en consonancia con la perspectiva de la estrategia como práctica.

Después de hacer una comparación constante entre los datos recolectados a través de entrevistas, observaciones y revisión documental, en las tres etapas de la investigación (exploración, focalización y profundización), fue entonces posible establecer con claridad los elementos que componían las prácticas de la estrategia: quiénes participaban, con qué fin, en qué lugares y con qué frecuencia de reunión, qué sentido otorgaban a los objetos y herramientas utilizadas, y qué clase de reglas de juego y actividades limitaban y caracterizaban cada una de las prácticas identificadas.

Los principales actores identificados en LO fueron: un cliente, dos gerentes de nivel medio, cinco médicos y el gerente general. El cliente era un asegurador (una Entidad Promotora de Salud, en adelante EPS), considerado el cliente más grande. Los gerentes de nivel medio eran una enfermera responsable por el programa de seguridad del paciente y el otro era un médico que se desempeñaba como jefe de medicina. Los demás médicos eran quienes tenían el conocimiento experto en cáncer y cirugía, mientras que el gerente general era el responsable de adminis-

trar la operación y recursos de la IPS, tomar decisiones estratégicas y hacer de puente entre la Junta Directiva y la organización.

Es así como LO se constituyó en una práctica del día a día en la que participaban todos los colaboradores de Medicáncer y que recogía bien sus objetivos: seguridad del paciente y sostenibilidad financiera. Todo operaba de manera rutinaria, es decir, cada paciente era tratado por un médico quien enviaba la solicitud de autorización a la EPS. Una vez aprobada la autorización, el paciente recibía su tratamiento, la IPS generaba la cuenta de cobro por los servicios prestados y la EPS autorizaba los pagos. Todas estas actividades estaban limitadas por las regulaciones de la Organización Mundial de la Salud y por el principio organizacional de ser rentables. Estos estándares de excelencia guiaban el entramado de actividades administrativas y de salud que caracterizan las prácticas de la organización: acordar, diagnosticar, autorizar los servicios, tratar al paciente y cobrar por los servicios prestados.

Quienes participaban de estas actividades no eran conscientes de la existencia de una práctica rutinaria (*absorbed coping*) hasta que su cliente más grande empezó a demorar los pagos, e incluso a no autorizar los tratamientos, si no se disminuían los costos, específicamente los quirúrgicos. Esta solicitud se convirtió en un riesgo estratégico,⁵ pues afectaba de manera directa tanto los objetivos económicos como sociales de la organización. Para la enfermera encargada del programa de seguridad del paciente este riesgo era crítico, pues significaba

⁵ El riesgo estratégico está asociado a la “probabilidad de desviación en el logro de los objetivos estratégicos, las elecciones que hace el decisor, la incertidumbre, las políticas de largo plazo, la amenaza de la existencia de la empresa y los errores en la formulación y ejecución de la estrategia” (Montoya-Londoño y Rivas Montoya, 2018).

suspender los medicamentos y las cirugías, lo que pondría en inminente riesgo el éxito del tratamiento contra el cáncer.

La presión de bajar los costos fue la ruptura (*breakdown*) o situación de riesgo que marcó el inicio de la nueva práctica ss. Es en este momento donde el rol de la confianza se vuelve aún más relevante, pues como se mencionó anteriormente, la confianza se considera un mecanismo social para enfrentar situaciones de riesgo. En este caso en particular, la enfermera fue consciente de las ventajas que tenía la práctica LO para sus clientes, pero también de las limitaciones que tenía para este cliente en particular. En los testimonios de los entrevistados se hizo evidente que, para enfrentar esta situación de riesgo, tuvieron que focalizar su atención en lo que era más importante para ellos. Ahí fue posible empezar a rastrear el rol de la confianza.

Aunque la confianza estaba presente en la práctica LO mientras funcionó para todos los clientes, fue en el momento en que el cliente más grande dejó de confiar en la facturación de los costos quirúrgicos cuando apareció la situación de riesgo: presión por bajar los costos. Frente a esta situación la enfermera identificó que, si bien la autorización de los servicios era crítica, era el diagnóstico la causa de la ruptura. El diagnóstico consistía en tres momentos: revisión del paciente en la cita con el médico, diagnóstico del paciente por parte del médico tratante y registro de la información en la historia clínica electrónica que custodiaba la información del paciente, de acuerdo a protocolos médicos y procesos administrativos. Este reporte era diligenciado solamente por el médico tratante. La enfermera,

en su rol de gerencia media, consideró que era necesario tener una segunda opinión frente al diagnóstico, así que pensó en rediseñar la práctica LO e hizo del reporte el punto de partida.

La manera como la enfermera reaccionó develó que fue la confianza en sus médicos y en el reporte del diagnóstico lo que la llevó a definir nuevas acciones para superar el riesgo, entre las que se destaca la convocatoria a una reunión que denominaron, como ya se mencionó, *Staff quirúrgico-dermatológico*. Las actividades asociadas a la ss implicaban no solo la interacción entre la enfermera y los médicos especialistas, sino también el uso de ciertas herramientas como los contratos de servicios, los computadores, la historia clínica del paciente, las órdenes médicas, los exámenes, las autorizaciones, las cuentas y el registro de los pagos.

El análisis de la información del caso implicó que los investigadores uniéramos las piezas que los practicantes de la estrategia consideraban acciones memorables o relevantes para superar la situación de riesgo mencionada. Desde la lógica de la racionalidad práctica, la ss responde al entramado (*entwinement*) de la práctica, pues supone que los practicantes estaban inmersos en la atención en salud con menos obstáculos (*absorbed coping*) y su interacción con los demás colaboradores, objetos y herramientas era transparente para ellos. Solamente cuando aparece una situación que pone en riesgo la viabilidad futura de la organización (*breakdown*) es cuando la enfermera, quien desempeña un rol de gerencia media, reflexiona sobre la

práctica y reconoce que es necesario tomar acciones para superar el riesgo.

El rol de la confianza en la emergencia de una práctica de la estrategia

El análisis de la relación entre dos prácticas de la estrategia, LO y ss, permitió reconocer que:

- La confianza no solo se da entre actores organizacionales o *trustors*, sino también entre ellos y objetos y herramientas que los *trustors* utilizan para superar una situación de riesgo.
- Cuando estos objetos y herramientas se utilizan con el propósito de velar por la viabilidad de la organización o su posición competitiva, adquieren el rol de recurso o capacidad confiable (*trustee*), entendido como aquello que las organizaciones tienen para crear valor económico y capacidad distintiva, como lo que estas saben hacer mejor (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regnér, 2017).
- La interacción entre los distintos actores con esos recursos y capacidades confiables crea nuevas prácticas.
- El carácter de la confianza no es estático sino dinámico, dado que los actores organizacionales están permanentemente resignificando los recursos y capacidades que

la organización tiene para enfrentar las distintas situaciones que se les presentan en la vida organizacional.

- El proceso de resignificación y de refinamiento de los recursos y capacidades confiables conlleva a la cualificación de las prácticas.
- Una práctica rutinaria es el resultado del refinamiento de múltiples actividades confiables (*trusting actions*).

Los datos empíricos de esta investigación hicieron evidente el ciclo dinámico de la confianza. A partir de los testimonios de los participantes se definieron las categorías que soportan el proceso de “estar confiando” o *Trusting*. En una primera categorización, se identificaron los componentes del *Trusting*: *trustors* (quienes confían), *trustees* (en qué confían) y las acciones que se derivan de la interacción entre *trustors* y *trustees*. Los *trustors* pueden ser una persona, un grupo de personas o una organización; lo que los caracteriza es que depositan su confianza en algo o en alguien. Los *trustees*, como se mencionó anteriormente, son ese algo o alguien en los que depositan su confianza los *trustors*; pueden ser recursos o capacidades, como información, procedimientos, objetivos organizacionales, redes capacidades o habilidades. Estos *trustees* fueron destacados por los participantes como aquellos que realmente importan en situaciones de riesgo. En este sentido, los *trustees* son habilitadores de la acción: cuando un *trustor* elige en qué confiar, se apoya en los recursos y capacidades confiables (*trustees*) para apalancar sus acciones.

En la segunda etapa de la categorización se identificaron las acciones que emergieron de la interacción entre *trustors* y *trustees* en una situación de riesgo. Es decir, se identificaron las acciones que desplegaron los participantes de ss para enfrentar el riesgo surgido por la presión del cliente más grande para disminuir costos. Las acciones resultantes fueron: reunir, tomar decisiones, desbloquear, desplegar y lograr.

En la tercera fase de categorización, se construyó el concepto de *Trusting*. En la siguiente tabla se presentan las categorías que emergieron de los datos empíricos analizados a la luz de la lógica de la racionalidad práctica de Heidegger (Sandberg y Tsoukas, 2011) y que permitieron construir el ciclo dinámico de la confianza.

Tabla 4.1 *Trusting*: categorías teóricas y emergentes

Categorías teóricas		Categorías emergentes		Construtto teórico resultante
<i>Trustors</i> (quienes confían)	<i>Trustees</i> (en qué confían)	Actividades del <i>trustor</i> (para enfrentar el riesgo)	Acciones (que habilitó la confianza)	
Un gerente de nivel medio (enfermera)	Competencias organizacionales (conocimiento, habilidades)	Convocó cinco médicos especialistas con habilidades quirúrgicas	Reunir	Trusting
Un gerente de nivel medio (enfermera)	Competencias (de soporte administrativo)	Convocó al jefe de medicina		
Un segundo gerente de nivel medio (jefe de medicina)	Competencias (de rigor administrativo)	Convocó al auditor		
Un segundo gerente de nivel medio (jefe de medicina) y los médicos especialistas	Redes (articulación de los diversos perfiles de los médicos)	Tomaron decisiones frente al tratamiento médico para los pacientes	Tomar decisiones	

Categorías teóricas		Categorías emergentes		Construto teórico resultante
Trustors (quienes confían)	Trustees (en qué confían)	Actividades del trustor (para enfrentar el riesgo)	Acciones (que habilitó la confianza)	
Médicos especialistas	Redes (negociaciones)	Tomaron decisiones frente al tratamiento médico para los pacientes	Tomar decisiones	Trusting
Un segundo gerente de nivel medio (jefe de medicina) y los médicos especialistas	Redes (decisiones calculadas)	Tomaron decisiones basados en la relación costo-beneficio de los tratamientos		
Otros colaboradores (o <i>practitioners</i>)	Información (Diagnóstico)	Abrieron la perspectiva de las condiciones de los pacientes al colectivo organizacional	Desbloquear	
Cliente	Información (nuevo reporte de diagnóstico)	Desbloqueó las autorizaciones para el tratamiento de los pacientes		
Organización (Medicáncer)	Información (autorizaciones)	Autorizó el acceso de los pacientes a su tratamiento		
En este punto se supera la situación de riesgo para la seguridad de los pacientes				
Paciente	Procedimientos (de salud)	Se desplegaron los procedimientos y protocolos especializados	Desplegar	
Paciente	Procedimientos (administrativos)	Se desplegaron canales de comunicación, control y autoridad		
Gerentes de nivel medio, gerente general, médicos especialistas y cliente	Objetivos estratégicos (seguridad del paciente)	Se alcanzan los estándares de seguridad del paciente y se generó valor para el cliente	Lograr	
Gerentes de nivel medio, gerente general, médicos especialistas y cliente	Objetivos estratégicos (sostenibilidad financiera)	Se logra preservar la sostenibilidad financiera y se mejora la posición competitiva al pasar de una estrategia de bajo costo a una híbrida con el cliente más grande		
Se supera la situación de riesgo de demora en los pagos				

Fuente: construcción propia a partir del análisis de los datos

La relación entre las categorías teóricas y emergentes presentadas en las tres primeras columnas de la tabla permitió alcanzar un nivel teórico de análisis de las categorías emergentes de la cuarta columna. Las cinco acciones que facilitaron la emergencia de una nueva práctica de la estrategia ss son: reunir, tomar decisiones, desbloquear, desplegar y lograr.

Reunir es una acción que ocurre cuando un *trustor* (enfermera en rol de gerencia media) decide convocar un grupo de personas con unas capacidades y habilidades técnicas que le generaban confianza. En palabras de la enfermera: “decidí hacer un proceso académico y objetivo” (GMa, 2017),⁶ es decir, ella confió en “el conocimiento técnico, especializado y colectivo de los médicos” y, además, el jefe de medicina consideró importante incluir “un auditor para darle rigor administrativo a la reunión” (GMb, 2017). De estos testimonios se puede inferir que el conocimiento, las habilidades, el apoyo y el rigor fueron *trustees* en los que se apoyó la enfermera para configurar un grupo de participantes (que en esta investigación se consideran practicantes de la estrategia) compuesto por dos personas con rol de gerencia media, cinco médicos especialistas y un auditor.

En la acción de *Reunir* cada participante cumplió con una función particular. Por ejemplo, la enfermera se encargó de coordinar los intereses de los pacientes, familiares, directivos, clientes y demás practicantes. En sus palabras, hizo las veces de coordinador de la reunión ss e incluso de árbitro de la misma. Como coordinadora de la ss, invitó a un doctor, que también tenía un rol de gerencia media, un jefe de medicina, para que

⁶ Los testimonios se han identificado de la siguiente manera: GMa: Entrevista rol de gerencia media (a); GMb: Entrevista rol de gerencia media (b); y GG: Entrevista Gerente General.

se sumara y “sirviera de conexión entre el gerente general y los demás actores de la organización” (GMa, 2017). Adicionalmente, ambos convocaron a los cinco médicos especialistas quienes eran responsables por la evaluación de la condición de los pacientes con cáncer. En palabras de la coordinadora de la reunión ss, la idea era tener un número impar para que en caso de no lograr el consenso fuera posible tomar decisiones en la sesión. Finalmente, incluir el auditor fue idea del jefe de medicina quien consideraba que era importante revisar el proceso según las regulaciones administrativas.

La segunda acción identificada fue *tomar decisiones*. Esta acción se hace evidente cuando los *trustors* disponen de una red de conocimiento o de trabajo conjunto para tomar uno u otro curso de acción. Por ejemplo, la enfermera, el jefe de medicina y los médicos especialistas, en tanto *trustors*, han confiado en la articulación del conocimiento de diferentes perspectivas de las escuelas de medicina. Ellos consideran que cada una de estas escuelas tienen diferentes énfasis en el conocimiento especializado y afirman que “convocar médicos que provienen de distintas escuelas de medicina enriquece la discusión sobre la condición y diagnóstico de los pacientes con cáncer” (GMb, 2017).

De otra parte, los practicantes basan sus decisiones en el trabajo conjunto. Por ejemplo, la coordinadora de la ss le propuso al gerente general que los costos de los honorarios de los médicos que participaban en la reunión fueran asumidos por Medicáncer. Inicialmente, se pagaban tres a cuatro

horas al mes a los participantes, pero después se incrementó a doce horas mensuales. En este caso, el *trustor* fue el gerente general quien decidió “confiar en la capacidad de la enfermera para lograr el trabajo a pesar del riesgo potencial asociado al costo y a la oportunidad de trabajar conjuntamente” (GMb, 2017). Esta decisión la tomó porque consideraba que la ss podría solucionar las dificultades financieras asociadas con el riesgo estratégico mencionado.

Desbloquear es la tercera acción, en la cual los *trustors* crean nuevas fuentes de información para remover obstáculos a la atención del paciente. Un claro ejemplo de esto se observó cuando el cliente más grande de Medicáncer confió en el nuevo reporte de diagnóstico generado conjuntamente en la práctica ss. En palabras tanto de la enfermera como del jefe de medicina, “el cliente confió en el nuevo reporte y desbloqueó las autorizaciones de los tratamientos para los pacientes” (GMa y GMb, 2017). Estas autorizaciones estuvieron bloqueadas por un tiempo a la espera de la reducción de costos por parte de Medicáncer; sin embargo, esto no ocurrió. No solo Medicáncer no tuvo que disminuir sus costos, sino que el cliente agilizó la autorización de las órdenes para los tratamientos porque confió en el reporte generado por la ss. Esta fue una de las acciones más importantes en el ciclo dinámico de la confianza porque sentó las bases para superar el riesgo inminente a la seguridad de los pacientes con cáncer. Al mismo tiempo, dio señales a los participantes sobre el valor de la práctica ss.

La cuarta acción identificada fue *desplegar*, caracterizada por la manera como los *trustors* se apoyaron en los procedimientos organizacionales para enfrentar los riesgos asociados a la presión del cliente. En este sentido, por ejemplo, los pacientes confiaron en que tanto los procedimientos médicos como administrativos estaban orientados a cuidar sus necesidades médicas. De acuerdo con el testimonio del jefe de medicina, “los usuarios tomaron su tratamiento contra el cáncer en Medicáncer porque nos consideran seguros, tanto en los procedimientos médicos como administrativos” (GMb, 2017). Estos procedimientos se convirtieron en importantes *trustees* porque permiten materializar la propuesta de valor de Medicáncer y facilitan el logro y continuidad de los objetivos estratégicos: seguridad del paciente y sostenibilidad financiera.

La última acción identificada fue *lograr*. En este caso, los *trustors* eligen un objetivo que asegure la superación del riesgo. El testimonio de la enfermera, coordinadora de la práctica, permite reconocer que “si bien es cierto que ss ayudó a controlar costos, ese no era mi propósito. Mi propósito siempre fue que los pacientes recibieran la atención que requerían” (GMA, 2017). Al mismo tiempo, agregó: “Nosotros tenemos que ser especialmente cuidadosos con la frecuencia de las reuniones ss para no perder dinero... dado que tenemos un contrato para atender una población asignada y nosotros pagamos el tiempo de los médicos, entonces, ¿dónde está la utilidad? (GMA, 2017). Mientras tanto, el gerente general enfatizaba: “Nosotros tenemos que pensar en muchas direcciones al mismo tiempo,

tenemos que cumplir con los parámetros de seguridad del paciente para asegurar la calidad de los servicios no solo para nuestros pacientes y usuarios, sino para las instituciones del gobierno. Además, tenemos que pensar en la sostenibilidad de largo plazo” (GG, 2018). Esto significa que tanto los objetivos financieros como los de seguridad del paciente se convirtieron en *trustees* para superar el riesgo; es decir, tomaron un significado mayor que el de estándares de excelencia.

Una vez desbloqueadas las autorizaciones y, por ende, superado el primer riesgo (suspensión de tratamientos médicos), los practicantes de ss se dieron cuenta de que, gracias al nuevo reporte de diagnóstico, el cliente más grande no solo autorizó los servicios, sino que “hizo los pagos más rápido de lo acostumbrado” (GMb, 2017). Por esta razón, la práctica ss se convirtió en una rutina y siguió repitiéndose, aunque no de la misma manera. Es decir, la práctica continuó cualificándose. Esto es lo que reconocemos como una acción que refina aquello en lo que confiamos (*refining trusting action*), que deriva en nuevos recursos y capacidades confiables. Esto ocurre cuando se hacen cambios en los *trustees* o en acciones que se convierten en fuentes de restricción para la nueva práctica. Por ejemplo, la inclusión del auditor por parte del jefe de medicina tuvo que revisarse, pues después de la primera reunión se dieron cuenta de que las actividades no fluían o se ralentizaban por la participación de este. Este fue un dato importante pues “los médicos no solo se sentían incómodos sino también inseguros frente a un área netamente administrativa” (GMa, 2017). En otras

palabras, los médicos especialistas no confiaron en el rol del auditor y “en la segunda reunión, el auditor no fue incluido” (GMa, 2017). Como se puede inferir, esta decisión mejoró el trabajo conjunto en la ss.

Finalmente, la práctica se estableció siguiendo múltiples acciones de refinamiento. Se identificó, por ejemplo, que los *trustors* intercambiaban las fuentes de restricción de la práctica con nuevos aspectos seguros y significativos que la habilitaban. Es decir, ellos reconfiguraban la acción inicial de *agregar* nuevas acciones que generaran confianza (*adding trusting actions*) para fortalecer la práctica. Un claro ejemplo de ello fue el nuevo reporte de diagnóstico que, si bien era apropiado para el cliente, tenía serias debilidades según la perspectiva de la coordinadora de ss.

Ella estaba especialmente preocupada por “no perder información [...] y garantizar la custodia de la información del paciente” (GMa, 2017). La enfermera afirmó no confiar en el formato de reporte y se propuso cambiarlo. Para ello confió en la historia clínica electrónica y en el conocimiento del ingeniero responsable de la misma. Fue así como se propusieron, conjuntamente, desarrollar un nuevo formato para registrar la información. Los nuevos *trustees* y acciones se describieron así:

Yo [coordinadora de ss] convoqué al ingeniero [...] porque él sabe todo acerca de nuestro sistema de historia clínica electrónica y, por tanto, es capaz de rediseñar el formato para guardar la información. Nosotros desarrollamos el formato [...] y la forma de enviar el nuevo

reporte. De esta manera, las decisiones del *staff* [ss] se mantienen seguras, el médico tratante sabe cuál fue la evaluación médica colectiva, el paciente está seguro de que esa información se protege [...] este reporte también se considera apropiado para el cliente. (GMA, 2017)

De esta manera, se encontró que para crear una nueva práctica el *staff* dermatológico-quirúrgico, los *trustees*, se convierten en factores críticos. Estos recursos y capacidades que la organización ya tiene son resignificados por los *trustors* para superar las situaciones de riesgo. Este proceso de resignificación se entiende como “un proceso de reinención o recreación de significados, que pueden conllevar a la redefinición de una situación” (Molina, 2013).

Un ejemplo de este proceso de resignificación se da con el conocimiento especializado de Medicáncer. Usualmente, Medicáncer contrata a sus médicos a partir del criterio de especialización de su conocimiento, por ejemplo, médicos oncólogos. Sin embargo, cuando se vio enfrentada a un riesgo de mercado (la presión del cliente más grande por reducir costos), los actores organizacionales que asumieron el rol de *trustors* resignificaron este conocimiento de un criterio de contratación en un criterio de selección para participar en la ss. Dicho conocimiento especializado se convierte en una nueva capacidad cuando, además de atender a los pacientes en su condición de oncólogo, se reúne con otros participantes para tomar decisiones y actuar de manera que se pueda superar el riesgo, teniendo en cuenta tanto la seguridad del paciente como la sostenibilidad financiera.

Finalmente, el análisis anteriormente presentado permitió identificar una categoría agregada de orden superior: *Trusting*. Este concepto expresa el rol de la confianza en la emergencia de una práctica de la estrategia y se define como una práctica social, del día a día, que activa la resignificación de recursos y capacidades organizacionales para superar riesgos estratégicos.

Una vez identificado *Trusting* a partir de sus propiedades, dimensiones y subdimensiones (consideraciones metodológicas) fue necesario hacer evidente su carácter dinámico. Este carácter dinámico de la confianza se expresa cuando, ante un riesgo de mercado, los *trustors* (ya sea una persona, un grupo o una organización) eligen una y otra vez diversos recursos y capacidades (*trustees*) que la organización tiene. Por ejemplo, conocimiento, especialización, procedimientos, información y objetivos organizacionales. La confianza que subyace a esta elección de *trustees* habilita a los *trustors* para actuar, en este caso, para reunir, tomar decisiones, desbloquear, desplegar y lograr. Este ciclo se repite reiteradamente a través de acciones de refinamiento. La práctica se logra cuando las acciones realizadas indican que los riesgos han sido superados. La cualificación de la práctica ocurre cuando se repite el ciclo de acciones de refinamiento habilitado por la confianza y, además, el riesgo se supera bajo los lineamientos organizacionales o estándares de excelencia. Finalmente, la práctica se establece cuando al ciclo dinámico de la confianza se le agregan acciones que no solamente superan el riesgo, sino que logran el propósito organizacional.

Esta estrategia diferenciada emergió cuando, en la práctica ss, se construyó colectivamente un reporte a partir de la confianza que los distintos participantes (enfermera, jefe de medicina, cinco médicos especialistas) depositaron en los *trustees* antes mencionados. Esta estrategia diferenciada en Medicáncer tiene cinco atributos que emergen del ciclo dinámico de la confianza: (1) Medicáncer basa la atención a sus pacientes en capacidades y habilidades especializadas y colectivas; (2) Articula su trabajo conjunto a través de redes que toman decisiones acerca del tratamiento de sus pacientes; (3) Produce información confidencial, académica y objetiva para sus grupos de interés; (4) Ofrece procedimientos organizacionales que garantizan el acceso y la continuidad de los tratamientos a sus pacientes y (5) Se enfoca en sus objetivos: seguridad del paciente y sostenibilidad financiera. En síntesis, todos estos *trustees* se han convertido en fuentes de la promesa de valor que Medicáncer explota no solo para asegurar su viabilidad sino como una posible ventaja competitiva en el mercado.

Un claro ejemplo de lo anterior es la nueva línea de negocios: telemedicina. Según los testimonios del jefe de medicina y el gerente general de Medicáncer, la telemedicina que ofrecen hoy es producto de los aprendizajes con la práctica ss. Es así como, basados en los *trustees* que se requieren para este tipo de servicios, nuevamente refinaron la práctica para ofrecerla en sitios remotos donde los pacientes tienen dificultad de acceso a las citas médicas. Esto requirió el cambio del espacio físico

por una herramienta de uso común para los pacientes: WhatsApp. Esta práctica refinada ha mostrado ser útil en este tipo de situaciones y la versatilidad que ofrece esta herramienta de comunicación es posible porque lo esencial de la práctica son los *trustees*.

Discusión y conclusiones

El objetivo de este capítulo fue explicar el rol que juega la confianza en la emergencia de nuevas prácticas de la estrategia. A través de un caso único interpretativo, esta investigación provee una explicación original acerca de *Trusting* que, a diferencia de la confianza (*trust*), expresa la posibilidad de confiar no solo en otras personas, sino también en recursos y capacidades que la organización tiene. Además, *Trusting* expresa el carácter dinámico del ciclo de la confianza que habilita para la acción y que, al repetirse una y otra vez, da origen a nuevas prácticas.

Los hallazgos permiten reconocer que la práctica de la estrategia emergió como respuesta ante un riesgo de mercado, lo cual en palabras de Heidegger se reconocería como una ruptura completa (*complete breakdown*) que visibilizó el rol de la confianza. Estos hallazgos muestran la manera como algunos practicantes de la estrategia actúan como *trustors* (quienes confían) cuando eligen recursos y capacidades organizacionales que consideran seguros y relevantes para su práctica. Estas cualidades de seguridad y relevancia convierten dichos recursos y capacidades en *trustees* (en lo que se confía) que, además,

sirven como mecanismos para la acción. Los *trustees* pueden ser capacidades y habilidades, redes, información, procedimientos u objetivos organizacionales. Su selección es un ejercicio de ensayo y error que se convierte en ciclo de refinamiento de la práctica. Las interacciones entre los *trustors* y los *trustees* generan acciones como reunir, tomar decisiones, desbloquear, desplegar y lograr. Estas acciones basadas en el *Trusting* (*trusting actions*) dan forma a la estructura teleológica de la práctica que hace posible superar los riesgos y que, asimismo, construye de manera emergente una estrategia diferenciada que le permitió a Medicáncer fortalecer su promesa de valor y no reducir los costos (como lo exigía su cliente más grande).

Esta investigación, de acuerdo a las palabras de sus evaluadores, se considera el primer estudio empírico en el campo de la estrategia como práctica que rastrea el carácter dinámico de la confianza. Los hallazgos sugieren tres consideraciones relevantes:

- *Trusting* se convierte en una alternativa para explicar las actividades de la estrategia en la periferia (Regnér, 2003). Gracias a las restricciones que se presentaron para tener acceso a las actividades estratégicas de la alta dirección, o lo que Regnér (2003) llama el centro de la estrategia, fue posible identificar evidencia sobre el papel que jugaron los practicantes de nivel de gerencia media, quienes confiaron en los recursos y capacidades de Medicáncer y desplegaron acciones que les permitieron superar un riesgo estratégico. De esta manera, no

solo emergió una nueva práctica de la estrategia, *Staff quirúrgico-dermatológico*, sino que esta movilizó a la organización de una posición competitiva de bajo costo a una diferenciada. En este sentido, *Trusting* amplía la investigación existente en lo que se conoce como la estrategia “por fuera de foco” (Strategic Managment Society, 2019).

- Nuestra comprensión de *Trusting* resalta la dimensión espacial (Hydle, 2015) de una organización pluralista (Denis, Langley y Rouleau, 2007) en la cual se destacan tres factores: procesos de trabajo basados en conocimiento, múltiples objetivos y poder difuso. En esta investigación fue evidente que el primer factor estuvo presente en el conocimiento especializado y colectivo de los médicos, el cual se convirtió en una capacidad en la que se confió para habilitar las acciones iniciales que crearon la práctica de ss, aunque no fue la única. El segundo factor identificado fue la dupla de objetivos: seguridad del paciente y sostenibilidad financiera, que hicieron parte de los estándares de excelencia de la práctica. Finalmente, el poder difuso está relacionado con el perfil de quienes tomaron decisiones en la práctica y en el alcance de la organización. Se encontraron decisiones estratégicas tanto del gerente general como de los gerentes de nivel medio y de los médicos especialistas que se convirtieron en fuente de poder en la organización para impactar su estrategia. Otra manera

de entender los hallazgos de la investigación es el análisis inductivo, de abajo hacia arriba, del trabajo de la estrategia en el día a día organizacional (Whittington, 2019). Esta perspectiva responde a la preocupación creciente sobre el microaislacionismo, es decir, a conectar la actividad local con fenómenos sociales. El presente trabajo explica a *Trusting* como un fenómeno organizacional que, como se explicó anteriormente, emerge cuando se enfrenta un riesgo de mercado que atenta contra la seguridad de los pacientes y, al mismo tiempo, contra la sostenibilidad financiera de Medicáncer. Este riesgo explica la relevancia de los *trustors* quienes resignificaron y cualificaron los recursos y capacidades organizacionales al dar forma a distintas actividades basadas en la confianza (*trusting actions*). Este fenómeno micro está interconectado con otros fenómenos sociales como las reuniones o, incluso, el desarrollo de una estrategia diferenciada. La práctica de *ss* permitió superar la presión por bajar los costos e incluso darle forma a una estrategia diferenciada como fenómeno emergente de *Trusting*, el ciclo dinámico de la confianza.

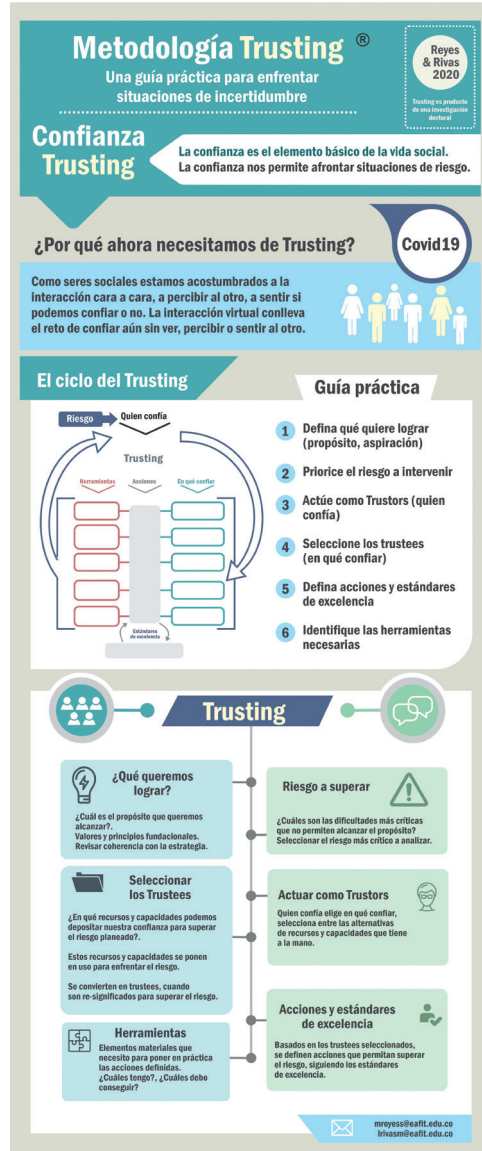
- El proceso dinámico de *Trusting* complementa las ideas que explican la emergencia de prácticas de la estrategia en el conocimiento explícito y tácito (Mantere y Vaara, 2008; Rouleau, 2005; Samra-Fredericks, 2003). Esta investigación propone que no solo el conocimien-

to participa en el proceso de creación de prácticas, sino también otros *trustees* como las redes, la información, los procedimientos y los objetivos organizacionales que dan forma a acciones que motivan la emergencia de nuevas prácticas que impactan la estrategia de la organización.

En relación con las contribuciones prácticas de esta investigación se destacan también varias consideraciones:

- La posibilidad de reflexionar sobre un riesgo de mercado que no solo fue superado por la organización, sino que permitió mover su posición competitiva de bajo costo hacia una estrategia más diferenciada.
- La valoración del rol de la gerencia media y demás actores organizacionales en el trabajo diario de la estrategia.
- La valoración de los recursos y capacidades organizacionales como seguros y relevantes permitió la resignificación y refinamiento de estos como *trustees*, de esta manera se motivaron diversas acciones, se creó una práctica de la estrategia y, finalmente, emergió una estrategia de diferenciación.
- Se aporta una metodología *Trusting* que permite a los actores organizacionales reconocer tanto los elementos claves como el ciclo dinámico de la confianza:

Gráfica 4.1 Infografía Trusting



Referencias

- Aryee, S., Budhwar, P. y Chen, Z. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285. DOI:10.1002/job.138
- Bachmann, R. y Zaheer, A. (2006). *Trust, Institutions, Agency: Towards a Neoinstitutional Theory of Trust*. *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar.
- Biljsma-Frankema, K. y Woolthuis, R. (Eds.) (2005). *Trust under Pressure: Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*. Edward Elgar.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chia, R. y Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655. DOI:10.1177/0170840606064102
- Cohn, S. (2015). "Trust My Doctor, Trust My Pancreas": Trust as an Emergent Quality of Social Practice. *Philosophy, Ethics and Humanities in Medicine*, 10(1), 1-9.
- Cook, J. y Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Creed, D. y Miles, R. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework. Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs and Controls. En R. Kramer y T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 16-39). Sage.

Denis, J.-L., Langley, A. y Rouleau, L. (2007). Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames. *Human Relations*, 60, 179-215.

Dirks, K. y Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.611

Esser, J. (2021). The Secret of Adaptable Organizations is Trust. *Harvard Business Review*, 8.

Euromonitor (2020). The Impact of Coronavirus on the Global Economy. Disponible en <https://bit.ly/3Pakcg4>

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Gioia, D. A., Corley, K. G. y Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. y Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.

Graebner, M. E., Lumineau, F. y Fudge Kamal, D. (2020). Unrequited: Asymmetry in Interorganizational Trust. *Strategic Organization*, 18(2), 362-374. DOI:10.1177/1476127018808465

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112. DOI:10.2307/256729

Hengst, I-A, Jarzabkowski, P., Hoegl, M. y Muethel, M. (2020). Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. *Academy of Management Journal*, 63(1), 246-271. doi: 10.5465/amj.2016.0960

Hydle, K. (2015). Temporal and Special Dimensions of Strategizing. *Organization Studies*, 36(5), 643-663. DOI:10.1177/0170840615571957

Janowicz, M. y Noorderhaven, N. (2006). Levels of Inter-Organizational Trust: Conceptualization and Measurement. En R. Bachman y A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research* (pp. 264-279). Edward Elgar.

Jarzabkowski, P. (2020). SAP Vlog: Paula Jarzabkowski on “Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective” [Archivo de video]. SAP vlog post [Strategizing Activities & Practices]. Disponible en <https://bit.ly/3uX25Cc>

Jarzabkowski, P. y Spee, P. (2009). Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Review*, 11(1), 69-95.

Jarzabkowski, P. y Wolf, C. (2015). An Activity Theory Approach to Strategy as Practice. En D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl y V. Eero (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 165-183). Cambridge University Press.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. y Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. y Whittington, R. (2007). *Strategy-As-Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy. Text and Cases* (11ª ed.). Pearson Education.

Jácome, A. (1 de febrero de 2020). La confianza es como el pegamento. *La República*. <https://bit.ly/3ubpi2W>

Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing your Organization*. Jossey-Bass.

Kaltiainen, J., Helkama, K. y Jasinskaja-Lahti, I. (2018). Trust in Organizations. Organizational, Intergroup and Value Research Perspective. *Social Psychology and Society*, 9(1), 8-21.

Karanasios, S., y Slavova, M. (2019). How do Development Actors do “ICT for Development”? A Strategy-as-practice Perspective on Emerging Practices in Ghanaian Agriculture. *Information Systems Journal*, 29(4), 888-913.

Khodyakov, D. (2007). Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. *Sociology*, 41(1), 115-132. DOI:10.1177/0038038507072285

Langfred, C. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of high Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.

Langley, A. y Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. En D. Ketchen y D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol 6, pp. 201-235). Emerald.

Lewicki, R. y Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. En R. Kramer y L. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research* (pp. 114-139). Sage.

Lewicki, R., Tomlinson, E. y Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidences and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.

Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Anthropos.

Mahama, H. y Chua, W. (2016). A Study of Alliance Dynamics, Accounting and Trust-As-Practice. Accounting. *Organizations and Society*, 51, 29-46.

Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.

Mantere, S. y Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358. DOI:10.1287/orsc.1070.0296

Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McEvily, B. y Zaheer, A. (2006). Does Trust still Matter? Research on the Role of Trust in Interorganizational Exchange. En R. Bachmann y A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research* (pp. 280-300). Edward Elgar.

McKnight, H., Cummings, L. y Chervany, N. (1998). Initial Trust Formation in new Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico (1ª ed.). Granica.

Mizrachi, N., Anspach, R. y Drori, I. (2007). Repertoires of Trust: The Practice of Trust in a Multinational Organization amid Political Conflict. *American Sociological Review*, 72(1), 143-165.

Molina, V. (2013). Discusiones acerca de la resignificación y conceptos asociados. *Revista MEC-EDUPAZ*, 3, 39-63.

Montoya-Londoño, C. y Rivas Montoya, L. M. (2018). Riesgo estratégico: contraste de perspectivas. *Forum Doctoral*, 7.

Möllering, G. (2013). Process Views of Trusting and Crises. En R. Bachmann y A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Advances of Trust Research* (pp. 318-336). Edward Elgar.

Nicolini, D. y Monteiro, P. (2017). The Practice Approach in Organizational and Management Studies. En A. Langley y H. Tsoukas (Eds.), *The Sage Handbook of Process Organization Studies* (pp. 110-126). Sage.

Nikolova, N., Möllering, G. y Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-Building Practices in Client-Consultant Relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 232-245. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.007>

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.

Paliszkiewicz, J. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management*, 6(4), 315-331.

Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. En G. Thompson, J. Frances, R. Levacic y J. Mitchell (Eds.). *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life* (pp. 265-276). Sage.

Regnér, P. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.

Remes, J., Manyika, J., Smit, S., Kohli, S., Fabius, V., Dixon-Fyle, S. y Nakaliuzhnyi, A. (17 de marzo de 2021). The Consumer Demand Recovery and Lasting Effects of Covid-19. *McKinsey Global Institute*. <https://mck.co/3npeTNs>

Reyes-Sarmiento, M. y Rivas-Montoya, L. M. (2019). Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A systematic Literature Review. *AD Minister*, 35, 165-193.

Rivas, L. M. y Londoño-Correa, D. (2015). Influencia de la gerencia: debates en el campo académico de la Estrategia. *Multidisciplinary Business Review*, 8(1), 25-41.

Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. y Camerer, C. (1998). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(4), 393-404.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategist Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.

Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2011). Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360.

Schilke, O. y Cook, K. S. (2013). A Cross-Level Process Theory of Trust Development in Interorganizational Relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281-303. DOI:10.1177/1476127012472096

Seidl, D. (2019). Evaluación de la disertación de Martha Reyes-Sarmiento. [correo electrónico].

Simmel, G. (1986). *Sociología, estudios sobre las formas de socialización*. Alianza.

Sitkin, S. y George, E. (2005). Managerial Trust-Building Through the use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. *International Sociology*, 20, 307-388. DOI: 10.1177/0268580905055479

Six, F. (2007). Building Interpersonal Trust Within Organizations: A Relational Signalling Perspective. *Journal of Management and Governance*, 11, 285-309. DOI 10.1007/s10997-007-9030-9

Strategic Management Society. (19-22 de octubre de 2019). “*Out of the Spotlight*” Strategies. SMS 39th Annual Conference, Minneapolis. <https://bit.ly/3yuZzoU>

Strategic Management Society. (2021). Strategy Practice Interest Group. Disponible en: <https://bit.ly/3NxohJE>

Sverdrup, T. E. y Stensaker, I. G. (2018). Restoring Trust in the Context of Strategic Change. *Strategic Organization*, 16(4), 401-428. DOI:10.1177/1476127017739843

Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.

Sztompka, P. (1999). *Trust a Sociological Theory*. Cambridge University Press.

Taleb, N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (2^a ed.). Random House.

United Nations Development Programme. (2021). Covid-19. Socio-Economic Impact. <https://bit.ly/3xWt7KE>

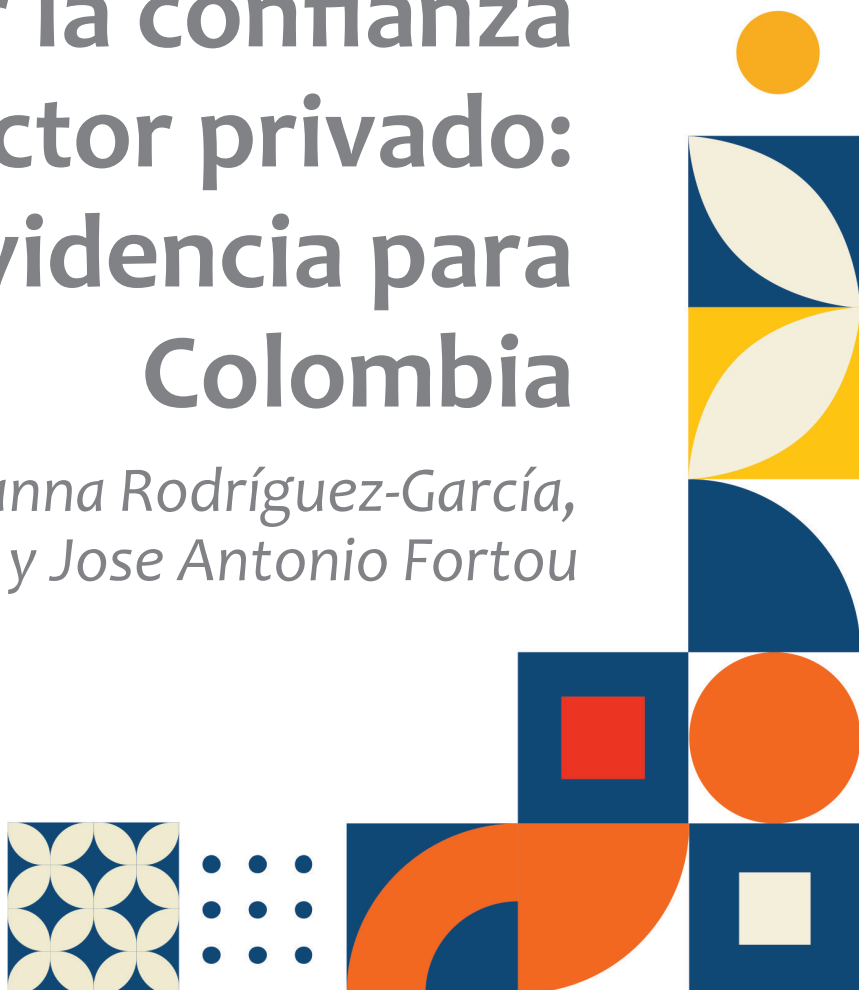
Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Whittington, R. (2019). *Opening Strategy*. Oxford University Press.

Zucker, L. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. En L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 53-111). JAI.

Incrementar la confianza política para aumentar la confianza en el sector privado: evidencia para Colombia

*Giovanna Rodríguez-García,
Simón Díaz Pérez y Jose Antonio Fortou*



Introducción

La confianza ha sido definida como tener una percepción positiva de las acciones de un individuo u organización (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2013, 2017). Dado que es una percepción, la confianza está ligada a un juicio subjetivo e individual (Blind, 2007; Filipiak, 2016; OECD, 2017) que es afectado por las creencias, expectativas y supuestos de una persona (Benamati y Serva, 2007; Hasan, 2018; Kasperson, Golding y Tuler, 1992). La mayoría de las investigaciones existentes se han enfocado en el estudio de la confianza en instituciones políticas y en el gobierno por su rol facilitador en la toma de decisiones públicas. Cuando los ciudadanos confían en el gobierno y sus instituciones las decisiones públicas son bien recibidas, aceptadas y acogidas con agrado, la coerción o el castigo no son necesarios y la dirección del país es más fácil. Por el contrario, si los ciudadanos no confían en el gobierno y sus instituciones, las decisiones públicas no son bien recibidas ni acogidas, incrementando los castigos y los costos de la toma de decisiones políticas (OECD, 2013).

Hasta el momento, varios trabajos han encontrado que las características sociodemográficas (por ejemplo, edad, género,

nivel de educación y religión) afectan los niveles de confianza en el gobierno e instituciones públicas porque moldean las expectativas que se tiene sobre el desempeño del gobernante o institución (Guiso *et al.*, 2008; OECD, 2013; Zmerli, Newton y Montero, 2006). Adicionalmente, otros sostienen que los indicadores de desempeño económico a nivel macro, como la tasa de desempleo, inflación y crecimiento económico, también afectan los niveles de confianza en el gobierno y sus instituciones (Harms y Schwab, 2018; Stevenson y Wolfers, 2011).

Sin embargo, más allá de la confianza en las instituciones públicas existe la confianza sistémica, la cual hace referencia a la que se tiene en un sistema donde se entrecruzan las de los diferentes actores: públicos, privados, civiles y sociales. Esta confianza es importante porque facilita no solo la toma de decisiones públicas sino también la forma en que se realizan transacciones diarias, en que las personas interactúan, y para la cultura en general. Este sistema puede dividirse en varios subsistemas que se pueden analizar de manera separada, pero nunca desligando el uno del otro. Así, aunque conocemos bastante sobre los determinantes de la confianza pública, poco sabemos de la confianza en el subsistema privado y sus instituciones. Los pocos estudios que analizan la confianza en el sector privado usan indicadores individuales por cada tipo de institución privada, planteando diferentes hipótesis en torno a cada institución (Adams, Highhouse y Zickar, 2010; Chan, Lam y Liu, 2011; Kim, 2012; Leibrecht y Pitlik, 2020; Listhaug y Wiberg, 1998).

Nuestra investigación se une a esta literatura de subsistemas privados al mostrar, para Colombia, los factores que afectan la confianza en un conjunto instituciones privadas. Nos diferenciamos de la literatura existente en dos puntos. En primer lugar, proponemos un “índice agregado” de confianza de individuos en instituciones privadas. Esta medida nos permite evaluar hipótesis a nivel individual para todas las instituciones en su conjunto y no en algunas específicas, aportando a la idea de la confianza sistémica y encontrando valor en el análisis del subsistema privado en su conjunto y no de forma desagregada. Segundo, nos centramos en el caso colombiano. Este país ha enfrentado, en los últimos años, un cambio en su estructura política que ha sido moldeada por el largo conflicto armado. A raíz de la profundización de este conflicto en la década de los noventa el país enfrentó una gran crisis tanto social como económica. Posteriormente, tras la elección de Álvaro Uribe y la implementación de su política de seguridad democrática, los ciudadanos vieron un gobierno capaz de enfrentarlo, pero que ha traído grandes pérdidas civiles al país. Esto llevó a que, durante la segunda década del siglo XXI, se empezara a hablar de una paz consensuada. Sin embargo, no todos los ciudadanos estuvieron conformes con los acuerdos de paz. A partir de ahí, se ha experimentado una alta polarización política la cual se vio no solo reflejada en el referendo respecto a los acuerdos de paz, sino también en las elecciones presidenciales de 2018. Esto hace de Colombia un caso relevante para analizar porque las actitudes de las

personas respecto a contextos políticos, sociales y económicos polarizados podrían afectar los niveles de confianza en instituciones privadas.

La estructura del capítulo es la siguiente: luego de esta introducción, en la segunda sección, definimos a qué nos referimos con confianza en las instituciones privadas, discutimos los principales referentes teóricos en torno a las causas políticas y socioeconómicas de la confianza privada y, a partir de esta discusión, derivamos una serie de hipótesis. En la tercera sección, evaluamos estas hipótesis por medio de un análisis estadístico¹ de la última ola de la Encuesta Mundial de Valores para Colombia. Proponemos un “índice compuesto” para operacionalizar la confianza en instituciones y organizaciones privadas utilizando preguntas de esta encuesta y evaluamos la relación entre este índice y un conjunto de variables políticas y socioeconómicas relevantes. Finalmente, en la cuarta sección presentamos las principales implicaciones de los hallazgos. Nuestro análisis indica que: (a) en el país hay relativamente poca confianza en las instituciones privadas, (b) la confianza en el gobierno es el mayor determinante del índice de confianza en instituciones privadas y (c) esta relación es estadísticamente significativa.

La confianza en las instituciones privadas

La confianza ha sido entendida como la percepción positiva de las acciones de un individuo u organización (OECD, 2013,

¹ Los archivos para replicar el análisis estadístico, incluyendo la base de datos y el código en R, se encuentran disponibles en <https://github.com/josefortou/confianza-instituciones/>

2017). Pero la confianza va más allá de la percepción y de las actitudes. Implica una relación entre individuos e instituciones en la cual las acciones de quien recibe la confianza pueden afectar, directa o indirectamente, positiva o negativamente, al individuo que confía. En esta línea, Elster (2015) considera que confiar es “bajar la guardia” en nuestras interacciones sociales, entrar en un estado de vulnerabilidad premeditada al contar con expectativas positivas que pueden resultar de una interacción específica. En resumen, cuando una persona confía se vuelve vulnerable a las acciones de la persona en la que confía, esperando que tales acciones la beneficien en última instancia.

Los individuos pueden confiar en otros individuos, conocidos o desconocidos, o pueden confiar en instituciones y organizaciones, que por su naturaleza se pueden distinguir entre públicas o privadas. Las relaciones de confianza entre individuos son distintas a las relaciones entre individuo e institución (Leibrecht y Pitlik, 2020). Las primeras se caracterizan por ser relaciones horizontales entre iguales, a pesar de que puedan existir diferencias en niveles educativos o en las posiciones sociales. Un individuo confía en otro individuo reconociendo que ambos son humanos y que se encuentran en el mismo plano relacional. De otro lado, la confianza hacia las instituciones, particularmente las públicas, asume una dirección vertical en tanto las personas ven a las instituciones como una fuente de autoridad y, por tanto, como superiores jerárquicos. Leibrecht y Pitlik (2020) sugieren que las instituciones privadas pueden contar con ambos tipos de confianza dado que los individuos

confían horizontalmente en pequeñas empresas locales cuando conocen a sus dueños u operadores, mientras que las grandes compañías suelen ser vistas como “autoridades” en las que se deposita una confianza vertical. En este trabajo, nos enfocamos en las segundas: instituciones privadas con un alcance macrosocial.

Para nuestros propósitos, la confianza en instituciones privadas es aquella que se deposita en una institución que no tiene su origen en el Estado y que cuenta con un poder real de influencia sobre el individuo que confía. Esto implica una relación entre individuos e instituciones en la cual las acciones que realiza la institución afectan directa o indirectamente a la persona que confía. Así, confiar significa creer que las acciones que realiza la institución afectan de manera positiva al individuo que confía (Zmerli *et al.*, 2006). Esta es la razón por la que muchos trabajos han asociado la confianza con la vulnerabilidad. Cuando una persona confía se vuelve vulnerable a las acciones de la institución a la que se confía. En lo que resta de esta sección revisaremos algunos referentes clave en la literatura sobre confianza y presentamos un argumento que ata las actitudes frente a la política y la economía de los individuos a la confianza en las instituciones privadas.

Revisión de literatura

En general, la literatura académica establece que la confianza depende de la capacidad del individuo de formar una percepción positiva del otro individuo u organización con quien

se entablará la relación. Esta percepción está asociada, a su vez, con los juicios y apreciaciones subjetivas de las personas (Blind, 2007; Filipiak, 2016; OECD, 2017). Es decir, una persona deposita su confianza en otro actor tras un análisis, no siempre explícito, de las expectativas que tiene respecto al otro actor, del desempeño de aquel en relaciones pasadas y de la creencia que las expectativas de la acción del otro podrán ser beneficiosas para ella. Las características sociodemográficas de los individuos (edad, género y nivel de educación, entre otras) moldean estas expectativas sobre el desempeño de un individuo o institución (Guiso, Sapienza y Zingales, 2008; OECD, 2013; Zmerli *et al.*, 2006). A su vez, Kasperson *et al.* (1992) y Van der Meer (2010) sostienen que las expectativas que afectan los niveles de confianza también se ven afectadas por la competencia de los actores para realizar la acción; esto incluye cuidado al actuar, rendir cuentas de lo realizado y cierta predictibilidad de los resultados. Adicionalmente, la OECD (2017) señala que tanto la eficiencia del actor como los principios o valores éticos que representa son importantes a la hora de evaluar la confianza que se tiene sobre él.

Igualmente, la idea de confianza como un acto recíproco es prevalente (Hasan, 2018; OECD, 2013). Los individuos confían en otros individuos e instituciones asumiendo que la otra parte en la relación también cuenta con ciertas expectativas positivas y que la relación requiere velar por el interés del otro; las expectativas de uno no se podrán cumplir si algo le sucede a la contraparte. La confianza recíproca crea una sensación

de bajo riesgo (Kasperson *et al.*, 1992) que permite el aumento de la cooperación pues la sociedad actúa bajo el entendido que las acciones, en su mayoría, son en beneficio de todos. De esta forma se crea un contexto que promueve la confianza en las relaciones porque todas ellas son permeadas por la creencia que existe un interés compartido por el cual se está velando; es decir, la confianza genera cooperación, que a su vez genera confianza.

Adicionalmente, existe la idea de la confianza como un atributo que se puede trasladar de una institución a otra o de un tipo de confianza a otra (por ejemplo, social a política o económica) (Hernández, 2019). Este desplazamiento de la confianza no solo ocurre de forma positiva, en la que las percepciones favorables que se tienen sobre una institución llevan al incremento de la confianza en instituciones relacionadas, sino que también se puede presentar de manera negativa, extendiendo la pérdida de confianza de una institución a todo el sistema. No hay motivos para creer que esta “confianza desplazada” se limite únicamente a las instituciones del mismo tipo, por lo que la pérdida de confianza en instituciones públicas puede llevar a fenómenos similares en las instituciones privadas, o viceversa.

Hablando específicamente de la confianza en instituciones públicas, Güemes y Brugué (2017) sugieren que esta puede depender de los resultados que muestren los empleados públicos, de la capacidad de la institución de mostrar una imagen justa e imparcial y de las actitudes previas que la sociedad tiene de una institución específica. Esta idea es similar a la planteada

por Kasperson *et al.* (1992) y Van der Meer (2010). En cuanto a la confianza en instituciones privadas, la literatura hace énfasis en los flujos de información (Akoto y Baidoo, 2019), la proximidad geográfica (Filipiak, 2016), el “boca a boca” positivo acerca de la reputación de una institución (Obesso Grijalvo *et al.*, 2012) y el ambiente institucional y regulatorio de una sociedad (Aghion, Algan, Cahuc y Shleifer, 2019).

Sin embargo, en los últimos años se ha ligado más la idea de la confianza como un atributo que se puede trasladar de una institución pública a una privada. Así, la aparente pérdida de confianza en la administración pública y el incremento de la confianza en los actores privados parecen asociarse con el auge de la idea del mercado como impulsador del desarrollo social (Moore, 2006). Igualmente, cuando los individuos reconocen una institución privada como un actor que puede incidir en las políticas gubernamentales, un actor con “autoridad”, los niveles de confianza hacia el actor privado se pueden ver reducidos, particularmente en tiempos de crisis (Beramendi, Delfino y Zubieta, 2016).

Estos trabajos sobre confianza en instituciones privadas no se enfocan ni en América Latina ni en el caso colombiano. Existen investigaciones acerca de la confianza en Colombia, pero enfocadas hacia las instituciones públicas como las cortes y el gobierno. De ellas es importante rescatar la distinción entre una confianza específica orientada al desempeño de una institución y una confianza difusa que recae sobre la institución en sí misma (Botero, 2020), al igual que la idea de que

las “redes de confianza” no siempre incluyen o requieren a las instituciones políticas (Kreutz y Nussio, 2019). En este sentido, nuestro trabajo representa un primer aporte a esta discusión.

En síntesis, la literatura académica nos da a entender la confianza como una percepción o una actitud: la creencia de que otro actor no busca hacernos daño, sino que puede beneficiarnos. Esta actitud se forma mediante juicios y análisis subjetivos que están mediados por elementos sociodemográficos, por creencias e identidades, por la geografía, por la eficiencia y eficacia de los actores y por los flujos de información. Igualmente, la confianza genera confianza y los niveles de un tipo específico de ella pueden ayudar a explicar los niveles en otro tipo (dirigida hacia otro actor).

Adicionalmente, la literatura existente muestra un vacío considerable respecto a las causas de la confianza en instituciones privadas, en especial si se compara con las explicaciones ofrecidas para las causas en las instituciones públicas. Incluso aquellos trabajos relativos a instituciones privadas específicas, como los bancos y las universidades privadas, asocian las causas de la confianza en estas instituciones con la puesta en las instituciones públicas que las regulan. Así mismo, estos trabajos no cuentan con bases teóricas sólidas que expliquen dichas relaciones (Listhaug y Wiberg, 1998).

Causas de la confianza a nivel individual

En este trabajo argumentamos que la confianza en las instituciones privadas a nivel individual se explica principalmente por

las distintas actitudes de los individuos frente a la política y la economía y, en menor grado, por las características sociodemográficas. La literatura resalta el rol del estatus socioeconómico, el nivel educativo y el género como potenciales variables que afectan la forma en que los individuos confían. Estas variables son parte importante de los discursos sobre la importancia del estatus socioeconómico en política (Brady, Verba y Schlozman, 1995). Un nivel socioeconómico y educativo alto y la estabilidad de pareja pueden hacer que los individuos se sientan más a gusto con sus vidas, llevan a que confíen más en las instituciones (Chan *et al.*, 2011; Listhaug y Wiberg, 1998; Newton, 1999). Así mismo, es posible que haya diferencias de género a la hora de evaluar quiénes confían más en unas instituciones que otras. Sin embargo, en promedio, no esperamos grandes diferencias en los niveles de confianza relacionadas con estas variables.

Otro factor importante para analizar la confianza institucional es la confianza interpersonal. Cuando es alta, facilita las relaciones tanto económicas como políticas (Putnam, 1993). La confianza interpersonal está ligada a la idea de confianza sistémica, donde las confianzas se entrecruzan y afectan todo tipo de relaciones. Por tanto, cuando la interpersonal es alta, la puesta en las instituciones privadas también debería aumentar (Adams *et al.*, 2010; Kim, 2012).

Pese a la importancia de los factores que discutimos arriba nos enfocamos en la importancia de las actitudes políticas y

económicas de los individuos, entre las cuales se incluye la confianza en las instituciones públicas. Las acciones del gobierno pueden promoverla en instituciones privadas, pues los niveles de confianza en las instituciones públicas y privadas están relacionados. Así, la confianza se puede ver afectada por la percepción de lo que hace el gobierno en el sector privado, una mayor confianza en el gobierno o en las instituciones políticas debería llevar a un aumento de la confianza en este sector. Nuestra primera hipótesis para entender los factores que afectan la confianza en instituciones privadas en Colombia es:

H₁: los individuos con mayor confianza en el gobierno confían más en las instituciones privadas.

Por otro lado, de acuerdo con Newton (2003), la identificación partidista puede ser un factor que afecte la confianza en las instituciones políticas y, por tanto, ¿podría afectar la confianza en instituciones privadas? Si la confianza política está ligada a la confianza en las instituciones privadas, entonces podríamos esperar que la polarización acaecida en Colombia en los últimos años se vea reflejada en el apoyo que se les da a las instituciones privadas. Nuestra segunda hipótesis sobre los factores que afectan los niveles de confianza en instituciones privadas es:

H₂: los individuos que se identifican con el gobierno confían más en las instituciones privadas que los que no se identifican con el gobierno.

Otro factor explicativo recurrente son los elementos relativos al mercado, la regulación y la economía en general. Aghion *et al.* (2019) sugieren que las sociedades que exigen regulaciones al mercado y a las grandes empresas por parte del Estado cuentan con bajos niveles de confianza institucional, tanto en entidades públicas como privadas, pero prefieren la acción “reglamentada” del Estado sobre la libre acción del mercado sin regular. Por otro lado, la favorabilidad de los individuos respecto a las grandes compañías parece estar asociada a los niveles de inequidad del país, a la percepción de corrupción en el país de donde es la persona y a la participación en el mercado financiero de valores (Harms y Schwab, 2018). Estos elementos no son puramente macroeconómicos pues están ligados a las creencias de los individuos acerca de las relaciones de mercado y la participación en la economía. Esto nos lleva a proponer una tercera hipótesis relativa a las actitudes de los individuos:

H₃: los individuos con una percepción desfavorable de la intervención del Estado en asuntos económicos confían más en las instituciones privadas.

Nuestro trabajo va más allá de instituciones específicas y busca establecer relaciones entre los elementos presentados con anterioridad y la confianza en las instituciones privadas en general y a nivel individual. Así, su novedad recae no solo en concentrarse en Colombia, sino también en analizar la confianza en instituciones privadas como un subconjunto de la confianza institucional claramente distinguible de la depositada en las instituciones públicas.

Análisis empírico: correlatos de la confianza en Colombia

En esta sección evaluamos empíricamente las hipótesis que presentamos en la sección anterior por medio de un análisis estadístico de una encuesta representativa de la población colombiana. Utilizamos la Encuesta Mundial de Valores (EMV en adelante) como fuente de datos (Inglehart *et al.*, 2020). La EMV es un proyecto global que busca estudiar valores, creencias y actitudes a través de contextos distintos. Para esto, desde 1981, han realizado una serie de encuestas en un número creciente de países y, en las últimas cuatro décadas, el equipo de investigadores de la EMV ha trazado cambios sociales y políticos importantes en el mundo (Inglehart, 2018).

La EMV se ha realizado en cuatro ocasiones en Colombia, correspondientes a las “olas” 3 (1994-1998, realizada en 1997 y 1998), 5 (2005-2009, realizada en 2005), 6 (2010-2014, realizada en 2012) y 7 (2017-2020, realizada en 2018). Dada la disponibilidad de preguntas y datos, nuestro interés por ofrecer resultados empíricos relativamente recientes y las diferencias en las preguntas realizadas entre olas, nos enfocamos en la última ola. Esta incluye un total de 1.520 encuestados en 26 de los 32 departamentos del país y el distrito capital. Una ventaja adicional de la EMV es que, a diferencia de otras encuestas de opinión pública nacionalmente representativas, esta realiza preguntas por la confianza en instituciones privadas del país y ofrece acceso gratuito a los microdatos.

Primero discutimos y presentamos un índice compuesto de confianza en instituciones privadas a nivel individual; seguidamente explicamos cómo operacionalizamos las variables relacionadas con las hipótesis del trabajo; y, por último, realizamos un análisis de regresión que nos permite evaluar nuestras hipótesis y medir la relación entre actitudes políticas y económicas por un lado y la confianza en las instituciones privadas por el otro.

Medición de la confianza en instituciones privadas

Existen distintas maneras de medir la confianza que un individuo o un grupo tiene en una organización o institución. Por ejemplo, hay mediciones comportamentales según las cuales se entiende que un actor confía en otro si realiza una acción observable. Otras mediciones son de tipo experimental: sea en el laboratorio o en el campo, un investigador busca medir niveles de confianza por medio de una intervención distribuida aleatoriamente y la posterior comparación entre un grupo de control y uno de tratamiento. Pero, en general, los investigadores en ciencias sociales usan preguntas de encuestas de percepción u opinión para operacionalizar y medir la confianza. Estas preguntas típicamente toman la siguiente forma (Uslaner, 2012; Zmerli *et al.*, 2006):

Generalmente hablando, ¿usted cree que la mayoría de las personas pueden ser confiables o puede ser muy difícil tratar a las personas?

Cuando la pregunta es por confianza en instituciones u organizaciones, una formulación estándar (tomada del cuestionario de la última ola de la EMV para Colombia) es la siguiente:

² En Colombia hay numerosas encuestas que buscan medir el nivel de confianza en instituciones del subsistema privado, aunque no todas ofrecen acceso abierto a los microdatos. La encuesta comparada *Latinobarómetro*, así como el *Gallup Poll* de Invamer y *Pulso País* de Datexco (por mencionar algunas) se realizan con frecuencia y representatividad nacional; típicamente incluyen preguntas sobre confianza, credibilidad o favorabilidad de las instituciones. La consultora internacional Edelman realiza el *Trust Barometer*, encuesta que incluye muchos países, entre ellos Colombia. Mientras que Merco, con base en España, realiza informes de confian-

Voy a enumerar una serie de instituciones y organizaciones. Para cada una de ellas, ¿podría decirme cuánta confianza tiene en ella: mucha confianza, bastante confianza, no mucha confianza o ninguna confianza en absoluto?

Dependiendo de la formulación, la respuesta de los individuos a la pregunta nos indica si confían en la institución o su nivel de confianza en esta.

Vale la pena aclarar que medidas basadas en este tipo de preguntas tienen algunos limitantes. Primero, puede haber un deslinde entre creencias y comportamiento: un encuestado puede decir que confía en una organización, pero comportarse de una manera distinta. Segundo, implica que cada encuestado define (interna e individualmente) qué entiende por confianza, pues este es un término con múltiples definiciones y la pregunta estándar no aclara a cuál se refiere. Tercero, en algunos casos puntuales los encuestados pueden enfrentar incentivos para mentir sobre sus creencias o verse sometidos a presiones que inducen sesgos de deseabilidad social. Sin embargo, Uslaner (2012) defiende la validez de este tipo de preguntas, especialmente su sencillez, argumentando que opciones más complejas llevan a que los encuestados respondan “por responder” y no sinceramente. La “pregunta estándar” goza de amplia validez y uso en la literatura académica hoy.²

Un problema central que abordamos en este trabajo es que la variable conceptual que nos interesa –la confianza en las instituciones privadas– es un rasgo latente de los individuos. Esto significa que no es fácil y directamente capturado por una sola pregunta, sino por un conjunto de preguntas que, unidas,

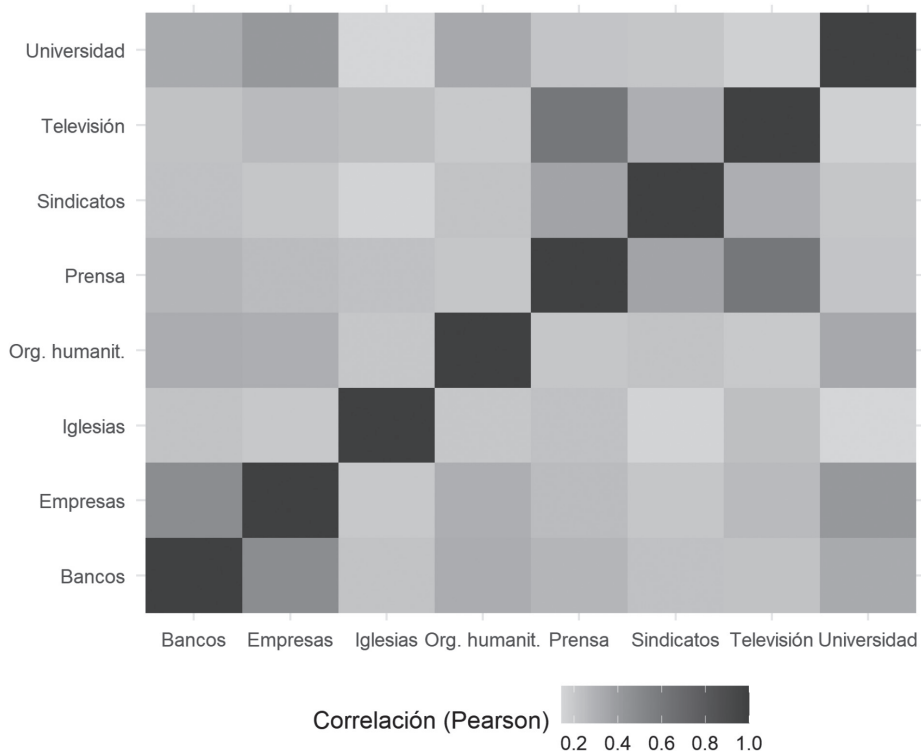
apuntan hacia ese rasgo latente, esto es, el nivel de confianza de un individuo. Atacamos este problema tomando varias preguntas relevantes y agregándolas para construir un índice que mide a nivel individual la confianza en las instituciones privadas.

La EMV realiza varias preguntas en torno a la confianza de los individuos encuestados en varios grupos de instituciones y organizaciones, tanto de la vida pública (gobierno, elecciones) como del sector privado (empresas, bancos). En este trabajo nos enfocamos en las preguntas sobre la confianza en ocho instituciones privadas. Estas son: prensa, televisión, sindicatos, bancos, grandes empresas, universidades, organizaciones humanitarias y de caridad, e iglesias.

La confianza en cada una de estas instituciones debería estar íntimamente ligada a la confianza en las demás. Para evaluar esto, calculamos la correlación (coeficiente de Pearson) entre las respuestas a las ocho preguntas sobre confianza en instituciones privadas de la EMV. Consignamos el resultado en la matriz que está en la figura 5.1 y encontramos que la correlación entre todos estos componentes es positiva. En otras palabras, en promedio, si los individuos confían más en una de estas organizaciones, confían más en las demás. Esta relación es especialmente fuerte cuando miramos la confianza en dos subgrupos: a) prensa y televisión y b) empresas, bancos y universidades. Adicionalmente, esto sugiere que un índice compuesto de confianza en estas instituciones tiene sentido empíricamente.

za y reputación en el sector privado. Finalmente, algunas compañías contratan servicios como RepTrak para medir niveles de reputación entre clientes y el público en general.

Figura 5.1 Correlación positiva entre los componentes de la confianza en instituciones privadas



Fuente: Elaboración propia.

Agregamos las respuestas a estas preguntas en un indicador de confianza unificado utilizando un modelo de teoría de respuesta al ítem, mejor conocido como *Item Response Theory Models* (modelos IRT). Este tipo de modelos estadísticos permite medir rasgos y variables latentes (Treier y Jackman, 2008;

Warshaw, 2018) al ubicar a cada actor en una posición “ideal”, en un espacio n -dimensional. Esa posición ideal es una aproximación a los niveles del rasgo latente para cada individuo. Algunas de las principales áreas de estudio de estos modelos son la medición de la democracia (Coppedge *et al.*, 2019), la ideología de individuos o políticos (Barberá, 2017; Poole y Rosenthal, 1985) y la confianza (Lundmark, Gilljam y Dahlberg, 2015), entre otros temas. Cuentan con amplia validez en los estudios de confianza (Bauer y Freitag, 2018) y de opinión pública en general (Warshaw, 2018).

Con esto en mente, conceptualizamos la confianza en instituciones privadas como un rasgo latente y la operacionalizamos con un índice de confianza. Construimos este índice utilizando el algoritmo descrito por Jackman (2001) y Clinton, Jackman y Rivers (2004) e implementado en Jackman (2015), el cual arroja resultados similares a algoritmos como el de Imai, Lo y Olmsted (2016). Este método permite estimar las posiciones de los sujetos en una dimensión (en nuestro caso, la confianza en las instituciones privadas) basadas en tres parámetros: el rasgo latente, la dificultad de cada ítem o pregunta (cuántos individuos confían en una institución específica) y la capacidad de las preguntas para discriminar entre quienes tienen niveles bajos y altos del rasgo latente. El resultado es un índice compuesto en el que el peso de cada componente o pregunta es asignado por los datos mismos y no de manera arbitraria por los investigadores.

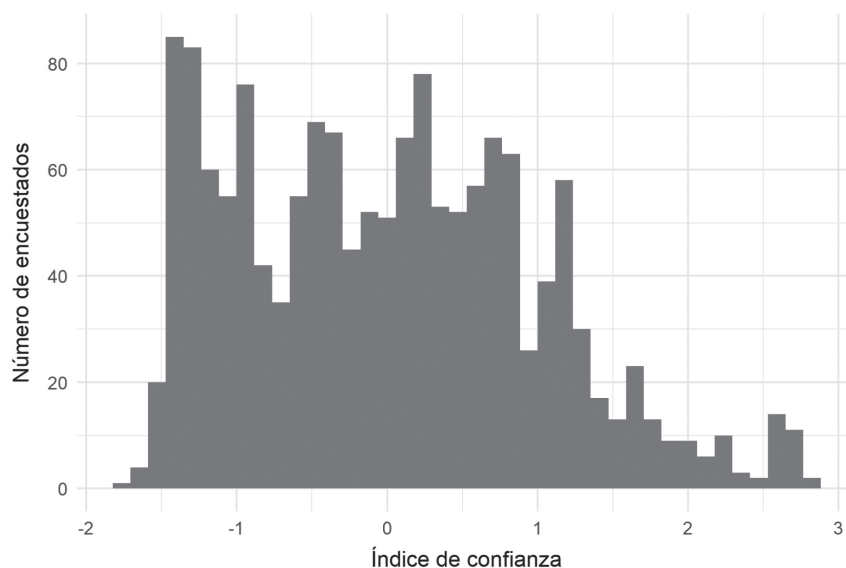
Utilizando esta metodología, agregamos las respuestas a las ocho preguntas sobre confianza en instituciones privadas mencionadas anteriormente en un único índice de confianza en las instituciones privadas. Como el método requiere preguntas con respuestas binarias, codificamos las posibles respuestas en dos niveles: “No confía” (que cubre “Ninguna” y “No mucha” en la encuesta) y “Confía” (“Bastante” y “Mucha”). Estandarizamos el índice para que tenga una media de 0 y desviación estándar de 1. Valores más altos indican más confianza en las instituciones privadas.³

En la figura 5.2 mostramos la distribución del índice de confianza en la última ola de la EMV para Colombia. Como la EMV cuenta con representatividad nacional debido a su muestreo podemos extender nuestra inferencia a la población colombiana en general. Vemos que hay diferencias significativas en el nivel de confianza en las instituciones privadas en el país, pues hay individuos con niveles bajos, medios y altos. Aun así, es claro que los niveles de confianza en el país son bajos.

Este índice es la variable dependiente que buscamos explicar y entender mejor en esta sección. En el presente trabajo no exploramos narrativas “macro” en torno a estos cambios temporales, sino que nos enfocamos en las explicaciones “micro”, esto es, en las actitudes individuales de los encuestados frente a la política y la economía que nos permitan entender diferencias en los niveles de confianza. Como discutimos en la sección anterior, creemos que las actitudes frente al gobierno y el rol del Estado en la economía son explicaciones centrales de estas diferencias.

³ En el apéndice A discutimos la validez estadística de esta medida.

Figura 5.2 Distribución del índice de confianza en las instituciones privadas



Fuente: Elaboración propia.

Variables independientes: explicaciones y correlatos

En cuanto a las variables independientes o explicaciones, utilizamos numerosas preguntas de la EMV para operacionalizar una serie de características o variables de interés que nos permiten evaluar nuestras hipótesis e incorporar explicaciones alternativas para entender las diferencias individuales en la confianza en instituciones privadas.

Tenemos tres variables independientes de interés. La primera es la confianza en el gobierno. Al igual que las preguntas

sobre confianza en otras instituciones, esta variable inicialmente tomaba cuatro valores, entonces las recodificamos en dos valores que nos permiten ver un contraste claro entre los que sí confían en el gobierno (los que tienen “bastante” o “mucha” confianza) y los que no (“poco” o “nada”). La segunda variable clave es la polarización. Para ello, usamos la pregunta de autoidentificación en el espectro de izquierda-derecha, por lo que el encuestador le pide al encuestado que se ubique en el espectro político. Esta variable toma valores de 1 a 10, donde 1 representa izquierda y 10, derecha. La tercera variable de interés es la actitud del encuestado frente al rol del Estado en la economía. Medimos esta característica con dos preguntas, una sobre la aprobación de los individuos a propósito de que la democracia deba tener un componente asistencialista, y otra sobre la idea de que las empresas sean propiedad privada o pública. Estas preguntas también están en una escala de 1 a 10, donde 1 indica actitudes en contra de un mayor papel del Estado en la economía y 10, el apoyo a un mayor papel.

De igual manera, agregamos como variables de control otras que pueden confundir la relación entre estas actitudes y la confianza. Entre estas incluimos el estado civil del encuestado, si ha sido victimizado (criminalidad) y si se encuentra empleado. La literatura sostiene que las personas que están pasando por situaciones personales difíciles (como separación, viudez, desempleo o han sido víctimas de algún delito) son más propensas a desconfiar en general (Chan *et al.*, 2011; Listhaug y

Wiberg, 1998; Newton, 1999). Por lo mismo, incluimos la pregunta por la confianza en otras personas y, además, agregamos el nivel educativo, nivel de ingresos, edad y género. Por último, incluimos variables de percepción de la democracia y de corrupción en el sector público y el privado.

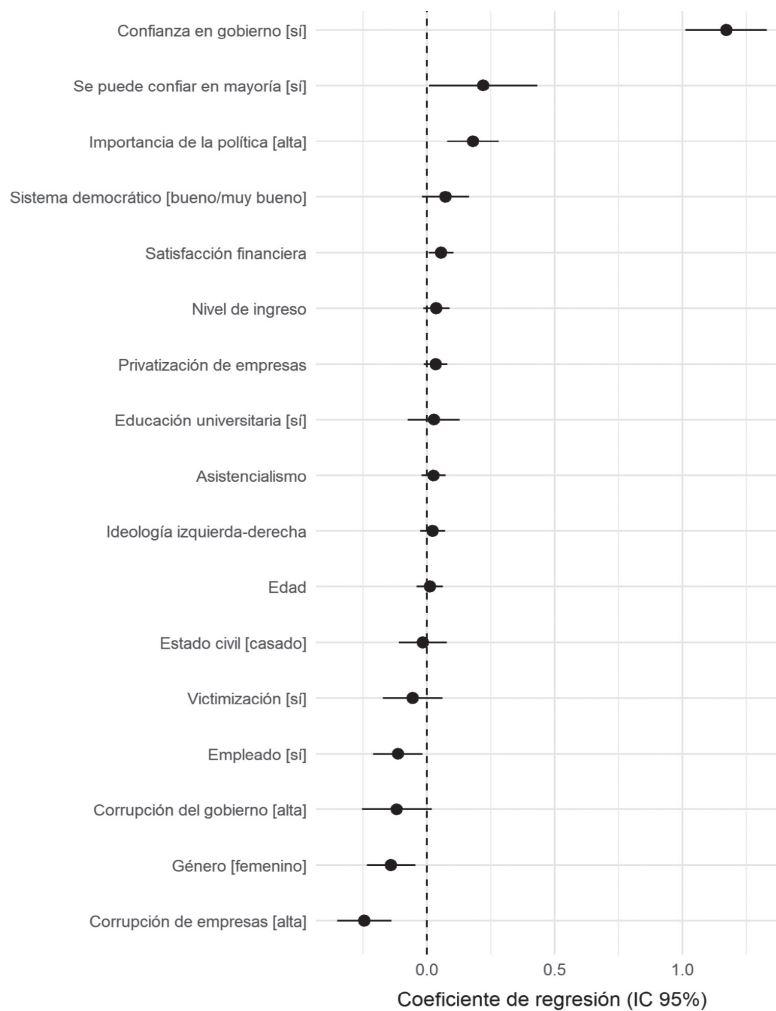
En la siguiente subsección utilizamos estas variables para estimar una serie de modelos de regresión lineal que nos permiten entender los microfundamentos de la confianza institucional y medir la asociación entre características individuales y el indicador de confianza.

Análisis estadístico

Con estas variables modelamos estadísticamente la relación entre el índice de confianza en instituciones privadas y las actitudes de los individuos frente a la política y la economía, en la última ola de la EMV en Colombia. Estimamos un modelo de regresión lineal en el que la variable dependiente es el índice de confianza y las variables independientes son aquellas que describimos en la sección anterior, estandarizando las variables numéricas para facilitar la interpretación de los resultados. En la figura 5.3 presentamos un resumen visual de los resultados de este ejercicio: la magnitud, dirección y significancia estadística de los coeficientes de regresión estimados. Estimamos intervalos de confianza del 95% basados en errores estándar robustos a la heterocedasticidad.⁴

⁴ En el apéndice B incluimos una tabla de regresión completa con múltiples modelos de regresión y los valores exactos de los coeficientes y errores estándar.

Figura 5.3 Resultados de análisis de regresión de la confianza en instituciones privadas



Fuente: Elaboración propia.

Interpretamos estos coeficientes como la asociación entre las variables independientes y la dependiente, *ceteris paribus*. Como estandarizamos las variables numéricas (incluido el índice de confianza) previo a la estimación, los coeficientes de estas variables son comparables y fácilmente interpretables: para las variables numéricas son el cambio en el índice de confianza dado un cambio de una (1) desviación estándar en la variable independiente de interés.

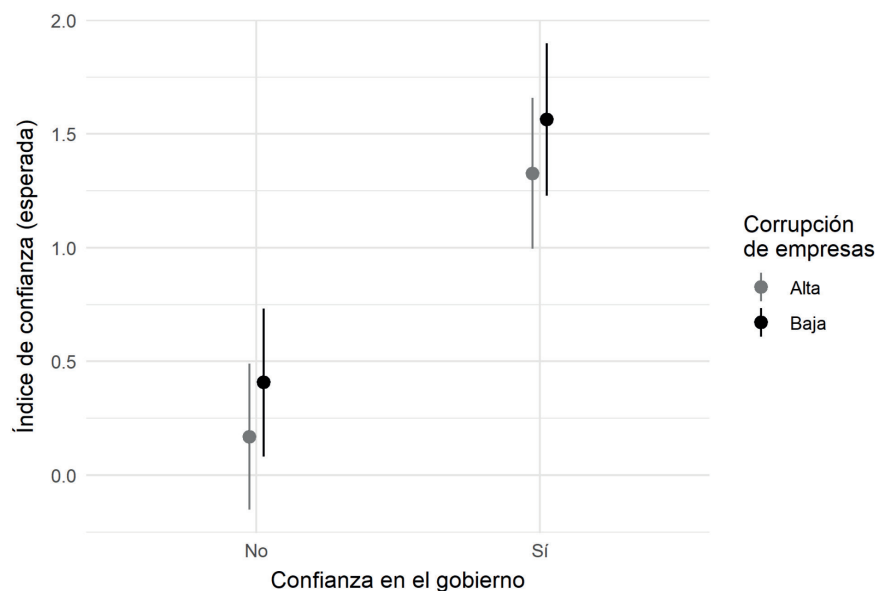
Los resultados muestran evidencias que apoyan la primera hipótesis. Existe una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la confianza en el gobierno y la confianza en las instituciones privadas. Comparados con individuos que no confían en el gobierno, aquellos que sí confían exhiben niveles de confianza de aproximadamente 1,2 desviaciones estándar más altos que aquellos que no confían en el gobierno ($p < 0,01$). Esta variable es la que mejor explica la variación en los niveles de confianza privada, por tanto, es evidencia a favor de nuestro argumento principal y de H_1 . Adicionalmente, este hallazgo habla sobre la importancia de la confianza en las instituciones políticas pues es un determinante para la estabilidad de los mercados y la realización de transacciones. Incluso, controlando por medio de la confianza interpersonal, que también afecta positiva y significativamente a la confianza privada (0,2 desviaciones estándar, $p < 0,01$), la confianza política es la variable con mayor peso en nuestras estimaciones.

Conectamos esta relación con otro hallazgo clave. Existe una relación fuerte, negativa y estadísticamente significativa

entre la percepción de corrupción en las empresas privadas y la confianza. Precisamente, los individuos que creen que los niveles de corrupción en las empresas son altos exhiben niveles de confianza más bajos (0,25 desviaciones estándar, $p < 0,01$) que aquellos que creen que la corrupción es baja. La percepción de corrupción en el gobierno se relaciona con una menor confianza en instituciones privadas (0,12 desviaciones estándar, $p < 0,1$).

En la figura 5.4 exploramos un poco más la relación entre confianza en el gobierno, percepción de corrupción en las empresas y confianza. Calculamos el valor esperado del indicador de confianza para individuos “promedio”, pero que difieren en su nivel de confianza en el gobierno y su percepción del nivel de corrupción en las empresas. Esperamos que un individuo que confía en el gobierno y cree que hay poca corrupción en el sector empresarial exhiba altos niveles de confianza en las instituciones privadas (un valor de aproximadamente 1,5 en nuestro índice), en contraste con aquellos que no confían en el gobierno y que creen que hay mucha corrupción en las empresas del país (un valor de aproximadamente 0,2 en nuestro índice). Esta diferencia es significativa e indicativa de la estrecha relación entre estas variables.

Figura 5.4 Confianza en las instituciones, confianza en el gobierno y percepción de corrupción.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando evaluamos H_2 no encontramos ninguna diferencia significativa entre aquellos que se identifican ideológicamente con la derecha (más cercanos al gobierno 2018-2022). Hallamos que un aumento de una (1) desviación estándar en la escala de ideología, o sea un movimiento hacia la derecha, se asocia con un aumento de 0,22 desviaciones estándar en la confianza en las instituciones privadas. Sin embargo, esta relación no es estadísticamente significativa según los niveles convencionales ($p > 0,05$). La falta de evidencia puede deberse a que los

colombianos no identifican su apoyo al gobierno con una ideología política. En Colombia, como en muchos países latinoamericanos, prima la identificación con líderes sociales más que con políticas partidistas.

Por último, tampoco encontramos evidencia que respalde la tercera hipótesis. Las asociaciones encontradas entre las dos variables que miden las creencias sobre el rol que debe cumplir el Estado en la economía (privatización y asistencialismo) y la confianza en las instituciones privadas no son estadísticamente significativas. Por un lado, aquellas personas que creen que las empresas deben ser de propiedad privada parecerían confiar más en las instituciones privadas (0,034 desviaciones estándar), pero esta diferencia no es significativa. De otro lado, y de manera sorpresiva, el apoyo al asistencialismo también está positivamente asociado con la confianza en instituciones (0,025 desviaciones estándar), pero esta relación tampoco es significativa.

A pesar de no ser estadísticamente significativas, estas relaciones merecen un análisis a mayor profundidad. Una posible explicación para este fenómeno inesperado surge de la idea de que las sociedades con bajos niveles de confianza en general, tanto en instituciones como interpersonal, prefieren la regulación del Estado sobre la acción no supervisada de las grandes compañías (Aghion *et al.*, 2019). Saber que las instituciones privadas cuentan con una vigilancia y pueden “rendir cuentas” ante otro actor, en este caso el Estado, pareciera incrementar la confianza que se tiene en este tipo de instituciones. Las per-

sonas que depositan su confianza en las instituciones privadas apoyan la privatización de empresas, pero también apoyan un involucramiento del Estado en la economía como ente regulador y protector del consumidor.

Por último, las variables sociodemográficas que capturan situaciones “desastrosas” para los individuos no mostraron efectos significativos, excepto el estar empleado. Los resultados evidencian que estar empleado, contrario a las investigaciones previas (Listhaug y Wiberg, 1998; Newton, 1999), disminuye el nivel de confianza en instituciones privadas en 0,11 desviaciones estándar ($p < 0,05$). Este resultado merece una discusión profunda, pero puede estar asociado a la insatisfacción con el puesto de trabajo, lo cual lleva a desconfiar más de las empresas.

Adicionalmente, las variables de características individuales tampoco mostraron resultados relevantes salvo la de género. Así, las mujeres exhiben niveles de confianza en instituciones privadas apenas marginalmente menores a los niveles de los hombres (0,14 desviaciones estándar, $p < 0,1$). Este resultado tampoco concuerda con la teoría de que el género no tiene un impacto general en la confianza; por el contrario, nuestros resultados muestran que las mujeres en general tienen menos confianza en las instituciones privadas y ello también puede ser un reflejo de las diferentes condiciones laborales entre hombres y mujeres (Listhaug y Wiberg, 1998).

Conclusiones

En este trabajo investigamos cuáles son los determinantes de la confianza en instituciones del subsistema privado en Colombia. Encontramos que la principal variable que explica las diferencias individuales en el nivel de confianza en dichas instituciones es la confianza en el gobierno. En la misma línea que investigaciones previas, confirmamos que en Colombia la confianza en el gobierno afecta cómo las personas perciben las empresas privadas, e igualmente encontramos que la confianza interpersonal es importante a la hora de incrementar la confianza en las instituciones privadas.

Por el contrario, no hallamos evidencia que respalde ni la hipótesis de apoyo al gobierno (aproximada con la ideología de los individuos) ni las hipótesis de intervencionismo y el papel del Estado en la economía. Identificarse con la derecha no hace que los colombianos tengan más confianza; estar en contra de actitudes intervencionistas del Estado no hace que los colombianos tengan más confianza en las instituciones privadas. En general, esto implica que para las instituciones privadas es difícil incrementar la confianza ciudadana. Para ello se necesita que las personas confíen en el gobierno, en su buen actuar, el cual está condicionado al buen desempeño de la economía o, en su defecto, asociado con la efectiva regulación y vigilancia del Estado de las actividades propias de las instituciones privadas. El Estado actúa como depositario de la confianza ciudadana, pero a la vez puede actuar como administrador de esta

confianza, siendo capaz de trasladarla de sí mismo hacia empresas e instituciones privadas para fortalecer su relación con el ciudadano dentro de un marco establecido.

Por otro lado, la confianza en las instituciones privadas puede funcionar como un termómetro del estado de la democracia en Colombia. Si la confianza en privados depende de la confianza en el gobierno y esta última depende de su buen desempeño y de una baja percepción de corrupción, entonces se sigue que a mayor confianza en instituciones privadas parecería haber una democracia más sólida. Una democracia fuerte repercute no solo en la percepción internacional del país, sino también en las actitudes de los propios ciudadanos hacia las instituciones de la sociedad.

Además, la necesidad de incrementar la confianza en las instituciones privadas a través del fortalecimiento de la confianza en el gobierno cobra más importancia si se busca desarrollar las alianzas público-privadas como herramientas de gobierno. Este tipo de alianzas pueden ser más fácilmente implementadas si los gobiernos cuentan con confianza para legitimar su acción y si también se confía en los privados como actores capaces de manejar recursos comunes de manera transparente. En sociedades con bajos niveles de confianza sistémica se hace más difícil la implementación de estas herramientas.

Por último, en el contexto de la pandemia del coronavirus se hace cada vez más importante construir y reconstruir lazos de confianza de todo tipo. Estos incluyen relaciones de confianza entre personas, entre ciudadanos y el gobierno y,

finalmente, entre individuos y las instituciones y organizaciones del sector privado. Las respuestas colectivas a la crisis abren oportunidades para promover estos procesos (Qian, 2021). Una sociedad con lazos de confianza más fuertes facilita promover políticas públicas incluyentes, por tanto, promueve el desarrollo económico (Algan y Cahuc, 2010) y dinamiza los mercados (Guiso *et al.*, 2008).

Así mismo, los ciudadanos con mayor confianza tienen actitudes más democráticas (Mishler y Rose, 2005) y la confianza estabiliza la política (Nunn, Qian y Wen, 2018). A la inversa, cuando hay poca confianza, las crisis pueden causar cambios políticos súbitos y extremos, como muestran estudios en España (Rico, Guinjoan y Anduiza, 2017) y el Reino Unido (Wagner, 2014). Las crisis no solamente catalizan el populismo, sino que el populismo “fabrica” las crisis, las enmarca como una pugna entre el pueblo y la élite (Moffitt, 2015). Así, las crisis y la pérdida de confianza abren oportunidades para un “momento populista” (Giraldo Ramírez, 2018).

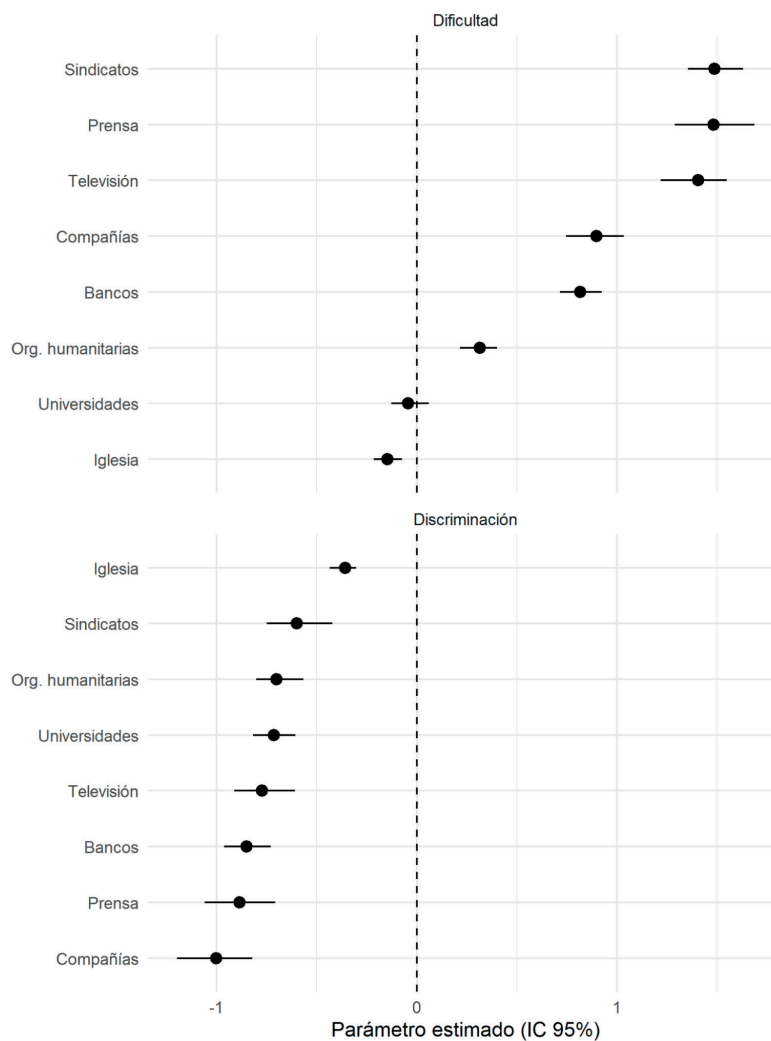
Apéndice A

Además de los estimados de habilidad latente (en otras palabras, el valor del índice construido *para cada sujeto*), los modelos IRT como los propuestos por Jackman (2001) y Clinton, Jackman y Rivers (2004) producen dos parámetros adicionales *para cada pregunta* o ítem que entra al modelo: dificultad y dis-

criminación. Dificultad es una medida de qué tan difícil es que un sujeto responda “correctamente” al ítem; en nuestro caso, qué tan probable es que confíe en una institución en particular. Mientras que discriminación es el grado en que cada pregunta permite distinguir entre el nivel de habilidad de cada sujeto; en nuestro caso, qué tanto cada pregunta nos ayuda a distinguir entre encuestados con poca confianza en las instituciones y otros con alta confianza.

Para evaluar la validez estadística de nuestro índice de confianza, exploramos los valores medios de los parámetros de dificultad y discriminación estimados por el modelo IRT. La recomendación de Jackman (2001) y Clinton, Jackman y Rivers (2004) es: si los valores de estos parámetros para las preguntas son estadísticamente distintos a 0, la medida es generalmente válida y está bien construida; si no, los ítems seleccionados pueden no ser apropiados o el modelo debería ser estimado con más dimensiones de la variable latente (como, por ejemplo, un modelo de ideología política con dos dimensiones). En la figura 5.5 mostramos que todos los parámetros son estadísticamente distintos a 0 (usando intervalos de confianza del 95%), exceptuando solamente el parámetro de dificultad para la pregunta sobre confianza en las universidades. Esto nos indica que la medida es válida en general y que un modelo IRT en una dimensión es apropiado para medir la confianza latente en instituciones privadas.

Figura 5.5 Dificultad y discriminación del índice de confianza



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice B

En la tabla 5.1 mostramos los resultados (coeficientes, errores estándar consistentes con heteroskedasticidad y estadísticas de bondad del ajuste) de varios modelos de regresión lineal que reflejan distintas perspectivas teóricas sobre la confianza a nivel individual. La variable dependiente es el índice de confianza en las instituciones privadas. El primer modelo incluye variables sociodemográficas; el segundo, variables políticas; el tercero, variables económicas; y el cuarto modelo las incluye todas. El análisis en el texto del capítulo está basado en este último modelo.

Tabla 5.1 Resultados de análisis de regresión de la confianza en instituciones privadas

	Socio-demográfico	Político	Económico	Completo
Género [femenino]	-0,198***			-0,141***
	(0,053)			(0,048)
Edad	0,027			0,011
	(0,027)			(0,025)
Estado civil [casado]	-0,003			-0,016
	(0,052)			(0,047)
Educación universitaria [sí]	0,002			0,026
	(0,056)			(0,052)
Empleado [sí]	-0,177***			-0,114**
	(0,054)			(0,048)
Nivel de ingreso	0,044			0,036
	(0,027)			(0,025)

	Socio-demográfico	Político	Económico	Completo
Victimización [sí]	-0,130*			-0,057
	(0,070)			(0,063)
Se puede confiar en mayoría [sí]	0,444***			0,220**
	(0,123)			(0,111)
Sistema democrático [bueno/muy bueno]		0,074		0,072
		(0,046)		(0,047)
Ideología izquierda-de-recha		0,023		0,022
		(0,023)		(0,024)
Confianza en gobierno [sí]		1,197***		1,171***
		(0,073)		(0,074)
Importancia de la política [alta]		0,201***		0,180***
		(0,049)		(0,051)
Corrupción del gobierno [alta]		-0,295***		-0,118*
		(0,062)		(0,071)
Privatización de empresas			0,055**	0,034
			(0,025)	(0,023)
Asistencialismo			0,055**	0,025
			(0,025)	(0,023)
Satisfacción financiera			0,081***	0,055**
			(0,025)	(0,024)
Corrupción de empresas [alta]			-0,361***	-0,245***
			(0,053)	(0,056)
Núm. obs.	1498	1520	1520	1498
R ² ajustado	0,022	0,198	0,043	0,221

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Nota: Reportamos coeficientes estandarizados y errores estándar robustos (en paréntesis).

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Adams, J. E., Highhouse, S. y Zickar, M. J. (2010). Understanding General Distrust of Corporations. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 38-51. <https://doi.org/10.1057/crr.2010.6>
- Aghion, P., Algan, Y., Cahuc, P. y Shleifer, A. (2010). Regulation and Distrust. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(3), 1015–1049. <https://doi.org/10.1162/qjec.2010.125.3.1015>
- Akoto, L. y Baidoo, S. T. (2019). Does Trust in Financial Institutions Drive Formal Saving? Empirical Evidence From Ghana. *International Social Science Journal*, 231(69), 63-78. <https://doi.org/10.1111/issj.12200>
- Algan, Y. y Cahuc, P. (2010). Inherited Trust and Growth. *American Economic Review*, 100(5), 2060-2092. <https://doi.org/10.1257/aer.100.5.2060>
- Barberá, P. (2015). Birds of the Same Feather Tweet Together: Bayesian Ideal Point Estimation Using Twitter Data. *Political Analysis*, 23(1), 76-91. <https://doi.org/10.1093/pan/mpu011>
- Bauer, P. C. y Freitag, M. (2018). Measuring Trust. En E. M. Uslaner (Ed.), *The Oxford Handbook of Social and Political Trust* (pp. 15-36). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.1>
- Benamati, J. S. y Serva, M. A. (2007). Trust and Distrust in Online Banking: Their Role in Developing Countries. *Information Technology for Development*, 13(2), 161-175. <http://dx.doi.org/10.1002/itdj.20059>
- Beramendi, M., Delfino, G. y Zubieta, E. (2016). Confianza Institucional y Social: Una Relación Insoslayable. *Acta de Investigación Psicológica*, 6(1), 2286-2301. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30050-3](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30050-3)

Blind, P. K. (26-29 de junio de 2007). Building Trust in Government in the Twenty-first Century: Review of Literature and Emerging Issues. 7th *Global Forum on Reinventing Government*, Viena, Austria. Disponible en: <https://bit.ly/3AvaMaD>

Botero, S. (2020). Trust in Colombia's Justicia Especial Para La Paz: Experimental Evidence. *Journal of Politics in Latin America*, 12(3), 300-322. <https://doi.org/10.1177/1866802X20959509>

Brady, H. E., Verba, S. y Schlozman, K. L. (1995). Beyond SES: A Resource Model of Political Participation. *American Political Science Review*, 89(2), 271-294.

Chan, H. K., Lam, K. C. J. y Liu, P. W. (2011). The Structure of Trust in China and the U.S. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 553-566. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0700-1>

Clinton, J., Jackman, S. y Rivers, D. (2004). The Statistical Analysis of Roll Call Data. *American Political Science Review*, 98(2), 355-370. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001194>

Coppedge, M., Gerring, J., Knutsen, C. H., Krusell, J., Medzihorsky, J., Pernes, J., Skaaning, S.-E., Stepanova, N., Teorell, J., Tzelgov, E., Wilson, S. L. y Lindberg, S. I. (2019). The Methodology of "Varieties of Democracy" (V-Dem). *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 143(1), 107-133. <https://doi.org/10.1177/0759106319854989>

Elster, J. (2015). *Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge University Press.

Filipiak, U. (2016). Trusting Financial Institutions: Out of Reach, Out of Trust? *Quarterly Review of Economics and Finance*, 59(1), 200-214. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2015.06.006>

Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2008). Trusting the Stock Market. *Journal of Finance*, 63(6), 2557-2600. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01408.x>

Güemes, C. y Brugué, Q. (2017). Confianza y gobierno abierto en América Latina. En A. Naser, A. Ramírez-Alujas y D. Rosales (Eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Hasan, A. R. (2018). Governance and Trust. En A. Farazmand (Eds.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1825-1

Harms P. y Schwab, J. (2018) Like It or Not? How the Economic and Institutional Environment Shapes Individual Attitudes Towards Multinational Enterprises. *The World Economy*, 42(1), 636-679. <https://doi.org/10.1111/twec.12683>

Hernández, W. (2019). Costos sociales de la victimización en América Latina: Percepción de inseguridad, capital social y percepción de la democracia. *Latin American Research Review*, 54(4), 835-853. <https://doi.org/10.25222/larr.23>

Imai, K., Lo, J. y Olmsted, J. (2016). Fast Estimation of Ideal Points with Massive Data. *American Political Science Review*, 110(4), 631-656. <https://doi.org/10.1017/S000305541600037X>

Inglehart, R., Haerpfer, C., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano, J., Lagos, M., Norris, P., Ponarin, E. y Puranen, B. 2020. *World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile* (Versión V1.2) [Base de datos]. JD Systems Institute & WWSA Secretariat. <https://bit.ly/3yripfk>

Inglehart, R. F. (2018). *Cultural Evolution: People's Motivations are Changing, and Reshaping the World*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108613880>

Jackman, S. (2001). Multidimensional Analysis of Roll Call Data via Bayesian Simulation: Identification, Estimation, Inference, and Model Checking. *Political Analysis*, 9(3), 227-241.

Jackman, S. (2015). pscl: Classes and Methods for R Developed in the Political Science Computational Laboratory. *R package version*, 1(5).

Kasperson, R. E., Golding, D. y Tuler, S. (1992). Social Distrust as a Factor in Siting Hazardous Facilities and Communicating Risks. *Journal of Social Issues*, 48(4), 161-187. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1992.tb01950.x>

Kim, H. (2012). Determinants of Individual Trust in Global Institutions: The Role of Social Capital and Transnational Identity. *Sociology Mind*, 2(3), 272-281. <https://doi.org/10.4236/sm.2012.23036>

Kreutz, J. y Nussio, E. (2019). Destroying Trust in Government: Effects of a Broken Pact among Colombian Ex-Combatants. *International Studies Quarterly*, 63(4), 1175-1188. <https://doi.org/10.1093/isq/sqz058>

Leibrecht M. y Pitlik, H. (2020). Is Confidence in Major Companies Rooted in Generalized Social Trust, or Regulatory Quality, or Both? *Journal of Institutional Economics*, 16(1), 287-303. <https://doi.org/10.1017/S1744137419000699>

Listhaug, O. y Wiberg, M. (1998). Confidence in Political and Private Institutions. En H.-D. Klingemann y D. Fuchs (Eds.), *Citizens and the State* (pp. 1-31). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198294735.001.0001>

Lundmark, S., Gilljam, M. y Dahlberg, S. (2015). Measuring Generalized Trust: An Examination of Question Wording and the Number of Scale Points. *Public Opinion Quarterly*, 80(1), 26-43. <https://doi.org/10.1093/poq/nfv042>

Mishler, W. y Rose, R. (2005). What are the Political Consequences of Trust? A Test of Cultural and Institutional Theories in Russia. *Comparative Political Studies*, 38(9), 1050-1078. <https://doi.org/10.1177/0010414005278419>

Moffitt, B. (2015). How to Perform Crisis: A Model for Understanding the Key Role of Crisis in Contemporary Populism. *Government and Opposition*, 50(2), 189-217. <https://doi.org/10.1017/gov.2014.13>

Moore, M. H. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 34(1), 1-22.

Newton, K. (1999). Social and Political Trust in Established Democracies. En P. Norris (Ed.), *Critical Citizens: Global Support for Democratic Government* (pp. 169-187). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198295685.003.0008>

Nunn, N., Qian, N. y Wen, J. (2018). Distrust and Political Turnover during Economic Crises. *NBER Working Paper*, 24187. <https://doi.org/10.3386/w24187>

Obesso Grijalvo, A. M., San Martín Gutiérrez, S. y Jiménez Torres, N. H. (2012). El papel de la reputación, el boca-oreja, la confianza y la incertidumbre en la contratación de un banco. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 190-199, <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.006>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *Government at a Glance 2013*. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2013-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Trust and Public Policy*. <https://doi.org/10.1787/9789264268920-6-en>

Poole, K. T. y Rosenthal, H. (1985). A Spatial Model for Legislative Roll Call Analysis. *American Journal of Political Science*, 29(2), 357-384. <https://doi.org/10.2307/2111172>

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

Qian, N. (7 de abril de 2021). Rebuilding Social Trust in Post-COVID America. *Project Syndicate*. <https://bit.ly/3QXyGBd>

Rico, G., Guinjoan, M. y Anduiza, E. (2017). The Emotional Underpinnings of Populism: How Anger and Fear Affect Populist Attitudes. *Swiss Political Science Review* 23(4), 444-461. <https://doi-org/10.1111/spsr.12261>

Stevenson, B. y Wolfers, J. (2011). Trust in Public Institutions over the Business Cycle. *American Economic Review*, 101(3), 281-87. <https://bit.ly/3nrT7J1>

Treier, S. y Jackman, S. (2008). Democracy as a Latent Variable. *American Journal of Political Science*, 52(1), 201-217. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2007.00308.x>

Uslaner, E. M. (2012). Measuring Generalized Trust: In Defense of the 'Standard' Question. En F. Lyon, G. Möllering, y M. Saunders (Eds.), *Handbook of Research Methods on Trust* (pp. 72-84). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9780857932013.00015>

Van der Meer, T. (2010). In What We Trust? A Multi-Level Study Into Trust in Parliament as an Evaluation of State Characteristics. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 517-536. <https://doi.org/10.1177/0020852310372450>

Warshaw, C. (2018). Latent Constructs in Public Opinion. En L. R. Atkeson y R. M. Alvarez (Eds.), *The Oxford Handbook of Polling and Survey Methodology* (pp. 338-362). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190213299.013.30>

Zmerli, S., Newton, K. y Montero, J. R. (2006). Trust in People, Confidence in Political Institutions, and Satisfaction With Democracy. En J. W. Van Deth, J. R. Montero, y A. Westholm (Eds.), *Citizenship and Involvement in European Democracies: A Comparative Analysis* (pp. 35-65). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203965757>

Los autores

Carolina Cano

Politóloga, Universidad EAFIT. Coordinadora académica de Humanidades en Educación Permanente e investigadora del Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT.

Correo: acanoto@eafit.edu.co

Simón Díaz Pérez

Politólogo, Universidad EAFIT. Investigador del Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT.

Correo: sdiazpe@eafit.edu.co

Jose Antonio Fortou

Ph. D. en Ciencia Política, The Ohio State University. Profesor Auxiliar del Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas e investigador del Centro de Análisis Político, de la Universidad EAFIT.

Correo: jfortour@eafit.edu.co

Jorge Giraldo Ramírez

Doctor en Filosofía y profesor emérito de la Universidad EAFIT.

Correo: jorgegiraldo@eafit.edu.co

Manuela Ramírez

Politóloga, Universidad EAFIT. Investigadora del Centro de Análisis Político de la misma universidad.

Correo: mramir70@eafit.edu.co

Julia Restrepo

Sicóloga, Universidad EAFIT. Investigadora del Centro de Análisis Político de la misma universidad.

Correo: jurest25@eafit.edu.co

Martha Reyes Sarmiento

Economista de la Universidad del Valle y Ph.D. en Administración de la Universidad EAFIT. Profesora de la Escuela de Administración de la misma universidad.

Correo: mreiness@eafit.edu.co

Luz María Rivas Montoya

Ph. D. en Administración de la Universidad EAFIT y profesora titular de la Escuela de Administración de la misma universidad.

Correo: lrivasm@eafit.edu.co

Giovanna Rodríguez-García

Ph. D. en Ciencia Política por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) (México) e investigadora visitante en el Zukunftskolleg, University of Konstanz (Alemania).

Correo: giovannarodriguezg@gmail.com

Santiago Silva

Politólogo y magíster en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT. Profesor del Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas de la misma universidad.

Correo: ssilvaja@eafit.edu.co

Juan Luis Suárez

Doctor en Filosofía. Profesor de Humanidades Digitales y Computer Science en Western Ontario University y director del CulturePlex Lab, de la misma universidad.

Correo: jsuarez@uwo.ca



Este libro se terminó de imprimir
en Tansparencia Dúo
para la Editorial EAFIT
Medellín, agosto de 2022, tercer año de la peste
Fuentes: Calisto MT y *Candara*