

## La confianza organizacional vista desde la perspectiva de Los Sistemas Complejos Adaptativos

*Organizational trust seen from the perspective of Adaptive Complex Systems*

**Carmen Hernández Cansino\***

ORCID: 0000-0003-1403-5231

Recibido el 3 de diciembre de 2019; aceptado el 28 de febrero de 2020

### Resumen

El objetivo del presente artículo es comprender el término de la confianza organizacional desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos. La metodología utilizada es un análisis teórico sobre la confianza como un elemento esencial que se encuentra en el seno de las organizaciones como parte de un mecanismo interno que permite la comunicación y la cooperación entre los miembros de las mismas, por lo tanto, se parte de la idea de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos y dentro de ellas la confianza como componente regulador no lineal con retroalimentaciones en diferentes niveles jerárquicos organizacionales que le permiten autoorganizarse y adaptarse. De esta manera, se pretende que los resultados que se obtengan contribuyan al aporte teórico de los sistemas complejos adaptativos en las organizaciones, haciendo un enfoque sobre la confianza como un producto complejo adaptativo que se encuentra presente en los funcionamientos y disfuncionamientos organizacionales.

**Palabras clave:** Confianza, sistemas complejos adaptativos, cooperación.

**Código JEL:** M14, M21, Z13.

---

\* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

#### ABSTRACT

The objective of this article is to understand the term of organizational trust from the perspective of Adaptive Complex Systems Theory. The methodology used is a theoretical analysis about the trust as key element found within organizations as part of the internal mechanism that allows communication and cooperation between their members, therefore, the principal idea is that organizations are complex adaptive systems and the trust is a nonlinear regulatory component with feedbacks at different organizational hierarchical levels that allow it to self-organize and self-adapt. In this way, we expect that the results obtained help to the theoretical contribution of complex adaptive systems in organizations, focusing on trust as a complex adaptive product that is present in the organizational functions and dysfunctions.

**Keywords:** Trust, complex adaptive systems, cooperation.

**JEL Code:** M14, M21, Z13.

---

### Introducción

La confianza permite llevar a cabo una red de mecanismos formales e informales en las organizaciones a través de las interacciones de los actores organizacionales entre los diversos niveles jerárquicos, por lo que juega un papel importante en los procesos estratégicos de las organizaciones. Partimos de la noción de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos, de carácter social, compuestos de seres humanos, como sus integrantes básicos, que llevan a cabo diversas funciones dentro de una estructura organizacional para cumplir con los objetivos impuestos, donde existen propiedades que adquieren valores y que generan nuevas estructuras emergentes, resultado de los procesos de interacción entre sus integrantes (Lara-Rosano, 2011).

De esta manera, el objetivo del presente artículo es comprender el término de la confianza organizacional desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos. La metodología utilizada es un análisis teórico sobre la confianza debido a que se le considera como un elemento esencial que se encuentra en el seno de las organizaciones como parte de un mecanismo interno que permite la comunicación y la cooperación entre los miembros de las mismas, por lo tanto, se apoya la idea de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos y que dentro de ellas la confianza es un componente regulador no lineal con retroalimentaciones en diferentes niveles jerárquicos organizacionales, lo que le permite autoorganizarse, adaptarse y cambiar de forma impredecible.

Además, se pretende con los resultados contribuir al aporte teórico de los sistemas complejos adaptativos en las organizaciones, haciendo un enfoque sobre la confianza como un producto complejo adaptativo que se encuentra presente en los funcionamientos y disfuncionamientos de las organizaciones. Con base en lo antes planteado, se considera que la confianza es capaz de generar relaciones de caos, así como de orden y que para regularla, las organizaciones requieren la implementación de un management estratégico.

Con el fin de desarrollar nuestra propuesta, se presentan los siguientes apartados: En el primero, se hace referencia al cuadro conceptual sobre qué son los sistemas complejos

adaptativos, sus características y funcionamientos. En el segundo apartado, se aborda a las organizaciones y a la confianza como sistemas complejos adaptativos. Finalmente, se plantea la propuesta de considerar a la confianza como un sistema complejo adaptativo y las reflexiones sobre dicho tema.

## **1. Los Sistemas Complejos Adaptativos**

La Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos surge a partir de la búsqueda de alternativas para responder a nuevas problemáticas y desafíos organizacionales (Meraliand & Allen, 2011). Dicha teoría nos permite un acercamiento a la comprensión de la complejidad organizacional, con lo que se establecen enfoques para el desarrollo de controles y de posibles respuestas a los factores imprevistos en las organizaciones. El pensamiento sistemático surgió a mitad del siglo XIX, sobre todo en la disciplina de la biología, lo que introdujo la discusión sobre si las relaciones de las partes componen en realidad un todo y si es necesario que el reconocimiento de ese todo pueda ser la expresión de sus relaciones y no sólo explicarlo como la suma de sus partes (Tarride, 1996).

El enfoque de los sistemas complejos adaptativos enfatiza la generación de nuevas realidades a través de la interacción de sus elementos, debido a que su principal aportación es que sus partes o sus elementos son capaces de desarrollar capacidades de adaptación (Labrador, 2006), por lo que se adaptan a las condiciones del contexto a través de la autoorganización, donde sus estructuras son disipativas y son capaces de evolucionar (Contreras, Barbosa y Castro, 2012).

En esta perspectiva, nosotros consideramos que la teoría de los sistemas complejos adaptativos nos ofrece recordar que las organizaciones son sistemas no lineales, que son sensibles tanto a eventos propios, como a los que tienen que ver con el ambiente externo en el que se encuentran. Además, enfocar a las organizaciones desde esta perspectiva, aumenta en gran medida el análisis de las posibilidades para hacer frente a los cambios de los entornos a los que están expuestas, sobre todo, como lo menciona Labrador (2006), cuando dichos cambios superan la capacidad de examinar, de anticipar y de controlar los mecanismos estratégicos que puedan otorgar un control central a las organizaciones.

Es por esto que dicha teoría hace posible estudiar a las organizaciones a partir de una descomposición de sus elementos, debido a que surgen emergencias entre las relaciones complejas de sus actores, que como lo menciona Castaingts (2017), son productos que no se encontraban anteriormente en el sistema y que generalmente van cambiando.

### **¿Qué es un Sistema Complejo Adaptativo?**

Un sistema complejo adaptativo está constituido por agentes, quienes interaccionan entre ellos y con sus ambientes, de tal forma que dichas interacciones generan los fenómenos de emergencias. Las emergencias forman parte de una propiedad de los Sistemas Complejos Adaptativos y se trata de un proceso de creación de fenómenos que se dan a partir de la interacción entre los agentes y con su medio ambiente (Lepicard, 2010).

Los agentes pueden ser de naturaleza variada de acuerdo al sistema al que pertenezcan: Pueden ser animales, personas, un grupo de personas, una institución, un órgano, una célula, una enzima, entre otros elementos que sean capaces de interactuar y formar un sistema

(Lepicard, 2010). Las interacciones entre los agentes están basadas en reglas, las cuales pueden variar debido a la constante adaptación de éstos a su medio ambiente y de acuerdo a las experiencias que van acumulando (Holland, 2004).

En este contexto, las estrategias utilizadas por los agentes de un sistema complejo adaptativo van cambiando con el paso del tiempo, y tienen mucho que ver con sus interacciones y las emergencias que surjan de ellas, las cuales pueden tener tres posibilidades de acuerdo a Castaingts (2015a): La primera implica una cooperación entre los componentes del sistema, la segunda involucra procesos cíclicos, donde se alternan periodos positivos con periodos negativos de adaptación, y el tercero se refiere a una adaptación negativa con procesos conflictivos.

Por tanto, los sistemas complejos adaptativos conllevan a la incertidumbre entre las interacciones de los agentes, debido a que su aprendizaje y la autoorganización entre ellos implican comportamientos emergentes que dependiendo de las tres posibilidades mencionadas anteriormente, podrían llegar a hacer mejoras en el sistema o no.

Un sistema complejo adaptativo puede definirse con las siguientes características comunes (Castaingts, 2015: 72-73):

*“- Se trata de una colección de elementos diversos.*

*- Ellos están conectados entre sí y son interdependientes.*

*- Existe un conjunto de realimentaciones (“feedback”) que es un mecanismo de control por medio del cual, una señal de salida se dirige hacia la entrada para regular el proceso y de retroalimentaciones (acciones hacia atrás) en el proceso de relaciones entre los elementos.*

*- Las relaciones entre los elementos están determinadas por reglas.*

*- El sistema tiende a adaptarse frente a los cambios de su entorno modificando las reglas.*

*- Generan fenómenos nuevos denominados “emergencias”.*

Además de estas cualidades, un sistema complejo adaptativo también posee las siguientes características:

- Tienen modelos internos. Los modelos internos al sistema se refieren a las anticipaciones y predicción. Es decir, seleccionan experiencias para convertirlas en modelo interno de anticipaciones.

- Se pueden desagregar en bloques de construcción<sup>1</sup>. Se trata de la capacidad para descomponer en partes algo, es decir, descomponer en bloques y luego, usar la capacidad de hacer un número grande de combinaciones en estos bloques.

---

<sup>1</sup> Los bloques de construcción en un sistema complejo se puede realizar debido a que éste está compuesto en forma jerárquica por subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales contiene a su vez sus propios subsistemas y así sucesivamente hasta llegar a ciertos componentes elementales del sistema complejo y que presenta en todos sus niveles interacciones y retroalimentaciones de carácter no lineal y dinámico (Lara-Rosano, 2011).

- Los sistemas complejos pueden tender a la adaptación, pero no son predecibles<sup>2</sup>, sus relaciones son tan complejas que no es posible hacer una previsión sobre su evolución.

- Los sistemas pueden y suelen tener averías.

- Hay sistemas estables y sistemas robustos. Un sistema estable es aquel que regresa al equilibrio ante perturbaciones. Un sistema robusto es aquel que logra sobrevivir ante pérdidas o adiciones importantes de elementos a su sistema.

- Existen sistemas complejos los cuales se organizan con jerarquías; es el caso de una buena parte de los sistemas humanos sociales.

- Los ajustes provienen de la cosmovisión<sup>3</sup> que da sentido a las acciones de los agentes y dentro de la cual realizan sus aprendizajes. La cosmovisión también está sujeta a los Sistemas complejos adaptativos.

- Los agentes tienen memoria y capacidad limitada por la información que disponen y por la capacidad de poner esta información en procesos de comprensión.

- La acción de un agente depende de lo que él espera de la acción de los otros agentes. Implica causalidad recíproca.

- Es fundamental subrayar que en los sistemas complejos adaptativos sobrevive el más apto y no el más fuerte ni el más capaz”.

Las retroalimentaciones generadas entre los agentes de los sistemas complejos adaptativos hacen posible la convergencia entre ellos, sin embargo, dichas retroalimentaciones pueden tener o no un efecto estabilizador.

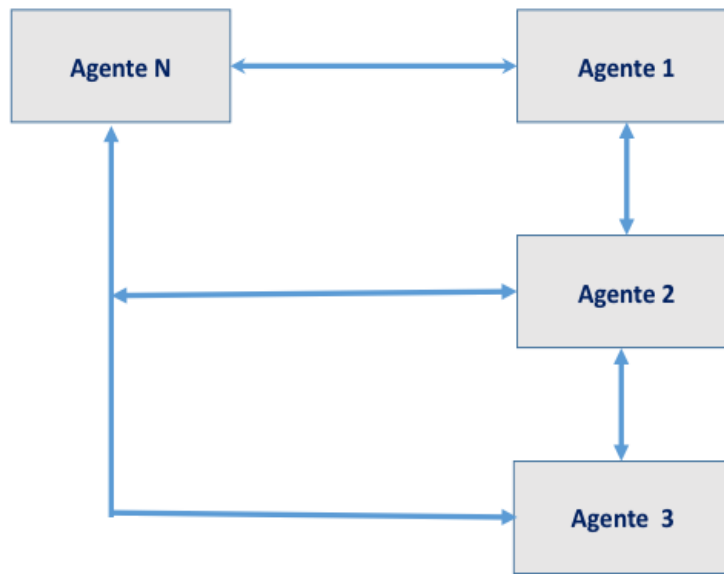
En la figura 1, se muestra una multiplicidad de redes de interacciones entre los agentes de un sistema complejo adaptativo, donde sus flujos son de carácter no lineal y dinámico, que contienen retroalimentaciones (positivas o negativas), donde aparecen propiedades emergentes que no se presentan en un principio en ninguno de sus componentes.

---

2 Los sistemas complejos no son deterministas. El determinismo sostiene que el pasado determina el presente, que conocido el origen de un fenómeno y la línea de tiempo del pasado, se conduce al presente, por lo que se puede anticipar o predecir el futuro (Maldonado, 2014).

3 La cosmovisión implica la forma de concebir el mundo. No sólo hay una forma de concebir al mundo que nos rodea sino que, como lo menciona Ricardo Varela (Varela 1997; citado por Castaingts, 2011), implican “Un conjunto de signos y símbolos que transmiten conocimiento y portan información, portan valores, suscitan emociones y sentimientos y expresan ilusiones y utopías”.

FIGURA 1: INTERACCIÓN Y CAUSALIDAD RECURSIVA ENTRE LOS AGENTES



Fuente: Agregado propio con base en Lepicard, 2010.

De esta forma, se considera que las organizaciones cumplen con las características de los sistemas complejos adaptativos y que los agentes en su caso, son los actores organizacionales, quienes hacen posible las diversas relaciones e interacciones para el funcionamiento de las mismas, donde el orden que resulta entre los procesos de aprendizaje de los actores, tal como lo señala Eoyang (2011), constata que las organizaciones se encuentran generalmente abiertas a influencias de entornos turbulentos, donde se generan comportamientos no planeados o emergentes.

A menudo, se reconoce que la capacidad de responder a eventos emergentes respalda los procesos de cambio orgánicos (en lugar de mecánicos) y de abajo hacia arriba (en lugar de arriba hacia abajo). Dichas influencias pueden afectar de forma positiva o negativa a las organizaciones, por lo que cuando nos referimos al pensamiento de los sistemas complejos adaptativos, se deja abierto el cuestionamiento sobre si realmente los actores mejoran su desempeño. No obstante, en cualquiera de los casos, ya sean emergencias positivas o negativas, ambas surgen del aprendizaje entre los actores organizacionales, haciendo que existan cambios y autoorganización, debido a que se trata de una manifestación que promueve la adaptación constante de dichos actores y por ende en las organizaciones.

Los cambios que se producen en la dinámica organizacional implican a la vez incertidumbre y frente a la incertidumbre los actores necesitan aumentar aquellas estrategias que resulten eficaces y reducir las que no lo son. Por esta razón, la red de enlaces que surge entre los actores organizacionales tiene muchos circuitos de retroalimentación, los cuales provienen de los comportamientos de los actores, de sus hábitos, de sus costumbres, de su cultura y que en conjunto con la cultura de la organización se establece en un sistema de fiabilidad sobre el comportamiento del otro.

## 2. Las organizaciones y la confianza como sistemas complejos adaptativos

### Las organizaciones

Las organizaciones como sistemas complejos adaptativos son configuradas a partir de un resultado emergente que surge de las interacciones aleatorias entre los actores que las conforman en un proceso de prueba y error (Thietart & Forgues, 2011). Además, las organizaciones tienen relaciones complejas adaptativas con otras organizaciones.

En consecuencia, las organizaciones se pueden analizar con base en los principios y características de los sistemas complejos adaptativos, debido a que como lo señalan Alfaro, Diaz, y Alvarez (2013), las organizaciones buscan ajustarse al ambiente, por lo que desarrollan procesos de evolución y coevolución que surgen de las interrelaciones e interacciones de sus elementos. Además, los hitos importantes recalcados hacia los aspectos del pensamiento gerencial y del aseguramiento de resultados planificados en las organizaciones crea la necesidad de tomar decisiones en situaciones muy complejas, por lo que las estrategias no deben ser sólo lineales, sino adaptativas. De hecho, las organizaciones, tienen propiedades que adquieren valores a través de los procesos de interacción entre los integrantes de las mismas (Lara-Rosano, 2011), en este caso, a través de los actores organizacionales.

Dichas propiedades definen el estado y la composición sistemática de la configuración organizacional, por lo que los procesos adaptativos nos proporcionan visiones de desorganización y de reorganización de manera sucesiva. Asimismo, cualquier tipo de organización necesita estar preparada para los cambios (Roncalli, 2011), que le permitan tener ciertas resistencias a las perturbaciones de su entorno. Hacia una definición de lo que es una organización desde el enfoque de los sistemas complejos, presentamos a continuación dos definiciones de dicho término, con lo que se pretende remarcar algunos aspectos de la misma para su mejor comprensión. La primera definición corresponde a Montaña (2004), donde señala que:

*La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras-físicas y legales-, los objetivos, estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerla inteligible (5).*

La segunda definición trae la mención de considerar a la organización desde la perspectiva de un sistema abierto, donde dicho enfoque se refiere a que la organización se encuentra en constante interacción con el medio que la rodea y que, de hecho, es uno de los puntos clave en una organización vista como un sistema complejo adaptativo: "Las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los

sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos con y constituidos por los ambientes en los cuales operan” (Barba y Solís, 1996: 48).

Con base en lo anterior, desde una perspectiva propia hacia una definición del término organización desde el enfoque de los sistemas complejos adaptativos, en un primer acercamiento tenemos la siguiente definición: “Las organizaciones son sistemas complejos adaptativos de carácter social. Se encuentran formadas por actores organizacionales (individuos que las integran), quienes básicamente son los que hacen posible el cumplimiento de las diversas funciones, objetivos y procesos a través de los flujos de sus interacciones con causalidades recursivas”.

De esta manera se considera que las normas y las reglas de las organizaciones evolucionan en diversos momentos y en diversas etapas dentro de su propia complejidad funcional (Clegg, 2015), no obstante, por su complejidad adaptativa es posible que ciertas reglas existentes puedan persistir en ciertos niveles de las organizaciones. Lo anterior lo podemos explicar con base en Castaingts (2015a), cuando señala que, en un sistema complejo adaptativo, algunas reglas se vuelven más útiles que otras, por lo que mientras unas se disipan, otras más sólo se robustecen frente a los cambios y a las evoluciones.

En consecuencia, las organizaciones como sistemas complejos adaptativos desarrollan nuevas características y atributos en las relaciones que existen entre los diferentes niveles de las estructuras jerárquicas, lo cual hace posible que dichas evoluciones tengan capacidades suficientes para adaptarse y afrontar los diversos retos a los que se enfrentan. En este sentido, los espacios organizacionales como lo mencionan Sáenz, García, Palao y Rojo (2003), pueden permitir el desarrollo de acciones estratégicas que den como resultado emergencias positivas en las organizaciones.

### **La confianza en las organizaciones**

La confianza es un tema que ha llegado a convertirse actualmente en un mito importante en las organizaciones, debido a que las narrativas que le dan sentido al término confianza, rara vez son revisadas. La confianza se considera por un lado como el corazón de las principales preocupaciones organizacionales (Mothe, 1999), y por otro, como una herramienta estratégica simbólica, de tal forma que a través de signos y símbolos organizacionales, se puedan transmitir significados necesarios en la comunicación y en el reforzamiento de los procesos organizativos en el comportamiento de los actores, donde su ausencia puede llegar a ocasionar emergencias negativas y disfuncionamientos<sup>4</sup>.

Por lo antes mencionado, las organizaciones como sistemas complejos adaptativos pueden evolucionar hacia mejoras muy satisfactorias, pero también hacia el fracaso, debido a que los problemas de gestión no sólo se reducen a todo aquello que puede ser percibido. Sobre todo porque los procesos complejos sólo se perciben en un lapso de tiempo corto, ya que no son deterministas, lo que da origen a la incertidumbre, que absorbe a todo aquello que no se

---

<sup>4</sup> Los disfuncionamientos se refieren a las anomalías, perturbaciones y diferencias que surgen en las organizaciones. Sus causas pueden ser múltiples e incluso confusas, y con frecuencia son expresiones simbólicas que se refieren a ciertos desajustes en los comportamientos de los actores (Savall y Zardet, 2006).



puede apreciar a simple vista (Castaingts, 2015a), siendo esto el principal riesgo al fracaso y a los costos ocultos<sup>5</sup>.

Por esta razón, las organizaciones necesitan de la confianza, debido a que juega un papel muy importante entre las interacciones de los individuos que las confirman para llevar a cabo sus funciones y objetivos organizacionales (Dargam, 2011). Además, la confianza en las organizaciones actúa como puente a través de la cual los actores pueden interpretar las relaciones que se generan en éstas, debido a que influye en dichas interpretaciones y en los comportamientos sociales (Robinson, 1996; citado por Campoy y Neveu, 2006).

En tal sentido, los actores organizacionales requieren de una guía que les permita dirigir sus emociones y sentimientos a la hora de actuar, es por ello que como lo señala Castaingts (2011), los actores generalmente lo hacen a través de mitos y de creencias marcados por las relaciones entre ellos para comprender el mundo. En dicha comprensión del mundo, la confianza es un factor importante para generar las guías de comportamiento de los actores, debido a que proporciona los signos<sup>6</sup> y los símbolos<sup>7</sup> necesarios para asociar diversos operadores de la realidad, generando así las representaciones mentales y sociales en los actores.

Las relaciones de confianza desarrolladas en las organizaciones radica en el hecho que son factores claves en la construcción de relaciones durables entre los actores, de tal forma que resaltan aspectos éticos y el clima positivo en las gestiones organizacionales (Chouaib y Zaddem, 2012). La confianza mutua desarrollada en las organizaciones se mantiene en las expectativas sociales de los actores al estar lo suficientemente seguros de la solidez de sus relaciones, que como lo plantean Campoy & Neveu(2007), viene acompañada de un convenio entre los individuos, que permite encontrar propuestas innovadoras cuando la organización lo necesite. De esta manera, para definir el término de lo que es la confianza, nos apoyamos en dos definiciones, que, a nuestro criterio, nos permite la representación de ideas claras sobre dicho término.

La primera definición corresponde a Campoy y Neveu (2007), la cual se ha traducido del idioma francés:

*La confianza se refiere a las expectativas de una relación particular con otra parte, una relación que se desarrolla a lo largo de dos ejes principales (emocionales y calculados) según las características percibidas de la otra parte (su competencia, su benevolencia, su honestidad, etc.). Al estar la confianza intrínsecamente vinculada a la relación con la otra parte, parece apropiado cuestionar la identificación de esta última, a los ojos del empleado, en el caso de la relación salarial (141).*

En la segunda definición consideramos que el autor menciona aspectos imprescindibles de la confianza de una manera muy explícita. Castaingts (2015a), al respecto señala que:

---

5 Los costos ocultos no se pueden identificar por sistemas de información, contables o financieros. Son definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real (Savall & Zardet, 2009).

6 Los signos se refieren a la relación entre un significado y un significante (Castaingts, 2011).

7 Los símbolos son signos que adquieren una relevancia social (Castaingts, 2011).

*La confianza implica entender, valorar y actuar frente al otro y frente a las reacciones que provocan en él mis actos; implica una relación de verosimilitud, de garantías simbólicas, de ética. La confianza y la ética no son lo mismo, pero entre ellas hay una fuerte relación. No toda la confianza proviene de la ética, pero una ética bien implantada es un conjunto de representaciones sociales que conducen a la confianza (13).*

De esta manera, consideramos desde nuestra perspectiva que la confianza es un mecanismo indispensable para el logro de la cooperación en las organizaciones, donde van inmersos los signos y símbolos, a través de los cuales, los actores pueden interpretar y generar sus comportamientos. Sin embargo, es importante recalcar que las relaciones de confianza no sólo se pueden generar a nivel formal, sino también a nivel informal (Dargam, 2011), puesto que la confianza es considerada como la base de un buen sistema de comunicación. No obstante, siempre existe la posibilidad de que la confianza no sea recíproca, sobre todo cuando el sistema de comunicación no está bien implementado, por lo que su lógica es similar a la del don (Marzano, 2012).

En este aspecto, es importante subrayar que si bien la confianza desencadena un conjunto de compromisos implícitos que generan lealtad, es también cierto que cuando aparecen los disfuncionamientos organizacionales y por ende la desconfianza, éstos pueden incluir aspectos como la duplicidad, la mentira e incluso la traición y el oportunismo.

### **La confianza como mecanismo de cooperación**

La decisión de confiar lleva consigo un riesgo, sin embargo, dicho riesgo requiere al mismo tiempo de un cierto grado de apertura, lo que permite la exposición hacia los actos de otras personas e implica la producción de una carga emocional intensa para la persona que confía. En este sentido, la confianza no es una garantía ni una certeza de que la persona a la que se le da dicha confianza responda de la misma forma al confiador (Acedo y Gomila, 2013).

La falta de dicha garantía es la que produce un conjunto de elementos que causan que existan resistencias en algunos actores para tomar dicho riesgo de confiar (Acedo & Gomila, 2013). No obstante, nosotros consideramos que la confianza es un factor que cada actor debe tener en un principio para iniciar las relaciones laborales, ya que, de otro modo, las organizaciones no podrían existir. En tal sentido, se puede decir que la confianza es un factor muy fácil de quebrantar, pero muy difícil de generar al cien por ciento. Lo anterior provoca una ironía en las relaciones sociales de los actores, debido a que la falta de comprensión de lo que significa la confianza y sobre todo de cómo funciona, da como resultado que múltiples elementos afecten y obstaculicen los flujos de información que existen en los diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones, generando conflictos, disfuncionamientos y costos ocultos.

Con base en lo anterior, se considera que existe una elección por parte de los actores para cooperar, esto como lo denominan Richerbé y Nathalie (2007), es parte de su estrategia racional. Sin embargo, en la búsqueda de soluciones organizacionales, siempre será mejor adoptar soluciones donde todos cooperen y elija abandonar sus estrategias individualistas.

En tal sentido, generalmente los seres humanos aspiran a vivir en un mundo seguro y estable (Marzano, 2012), y es por esto que las organizaciones no pueden ser la excepción. Con una visión compartida, la confianza y la buena fe pueden lograr determinar comportamientos

viables para permitir contar unos con otros para llevar a cabo los objetivos organizacionales de la mejor manera. De acuerdo a esta perspectiva, la cooperación que surge con base en la confianza y puede ser vista como un don, tal como lo menciona Alter (2008), quien manifiesta que cada actor con su parte humanista es capaz de regular reglas sociales basados en tres aspectos importantes del don como en su momento lo definió Mauss (1985): el dar, el recibir y el devolver.

En la teoría del don, de Marcel Mauss, se logra entender que no hay capacidad de cooperar si no existe una capacidad de dar, donde dicha capacidad es una libertad que los actores pueden interpretar de maneras diferentes (Mauss, 1985; citado por Alter, 2002), por lo que en ocasiones pueden elegir como se decía anteriormente dejar de lado el aspecto de la cooperación, pero sobre todo el de la confianza.

Alter (2002) menciona que en dicha elección puede aparecer el comportamiento egoísta entre colegas, que favorece en gran medida a la competencia, ya sea entre colegas, estratos o sectores de la misma organización. De esta forma podemos decir que las relaciones de confianza facilitan la cooperación, tal como lo considera Bornarel (2004), al mencionar que surgen una cooperación complementaria, lo que hace posible una cooperación en la división del trabajo, y una cooperación comunitaria, que se hace presente cuando se comparten los valores fundamentales. La cooperación, entonces, forma parte de las aspiraciones entre los actores organizacionales que permiten explicar los lazos de confianza que se generan entre ellos, no obstante, con base en Marzano (2012), el riesgo que se genera tiende de manera gradual a regularizar y formalizar un cierto número de comportamientos y actitudes, lo que conlleva a la institucionalización de los contratos.

De esta forma, se considera que la confianza es una composición simbólica con aproximaciones institucionales. Esto quiere decir que los actores en los diversos niveles jerárquicos desarrollan las señales necesarias para la construcción de una sólida confianza (Mangematin, 1998). Cuando se logra crear una confianza sólida, de acuerdo con Mangematin (1998), es más fácil que exista una mejor disposición en las actividades organizacionales, generando actitudes de cooperación, que se manifiestan en el desarrollo de las actividades laborales, tales como presentar resultados en tiempo y en forma, el no hacer trampas en su trabajo o bien encontrarse motivados, entre otros.

### **3. La confianza como un Sistema Complejo Adaptativo**

La confianza no puede acompañarse de ninguna teoría de equilibrio, pues forma parte de un entendimiento entre los actores organizacionales y es elemento que se encuentra entre las interacciones de éstos, en el seno de las organizaciones las cuales están en constante evolución, aprendizaje, emergencia y autoorganización.

De esta forma, se considera que la configuración de la confianza dentro de la organización, establece un conjunto de relaciones complejas adaptativas, donde forma parte de un elemento regulador de procesos, debido a las causalidades recíprocas que se generan entre los actores. Además, la confianza, como lo menciona Castaingts (2015a), es parte de una referencia simbólica organizacional, donde los actores la viven a través de configuraciones socioeconómicas y sistemas de management, para hacer frente a las incertidumbres de las complejidades internas y externas.

En tal sentido, la confianza y su carácter complejo adaptativo hace posible que su representación no sea limitada a una sola, debido a que tiene confrontaciones de representaciones diferentes entre las percepciones de los actores organizacionales (Le Cardinal, Guyonnet, & Pouzoullic, 1995).

### **La confianza en lo complejo**

¿Quién tiene confianza dentro la complejidad?, esa es la pregunta clave en las relaciones entre los actores organizacionales, y es precisamente dicha pregunta la que hace que la confianza sea un riesgo. Como lo argumenta Moigne (1991), reflexionar sobre la complejidad de la confianza y confiar en la complejidad es algo que parece ser muy provocativo. De esta manera, la confianza como sistema complejo adaptativo es un concepto multidimensional, que convierte a dicho concepto en una riqueza y al mismo tiempo en una dificultad (Moigne, 1991).

La confianza como en todo sistema complejo adaptativo, no es igual a la suma de sus partes, debido a que cuando se pretende medir el concepto de confianza, no sabremos el resultado real (Moigne, 1991), puesto que en cada grado de confianza de los actores y por la diversidad de éstos, siempre resultarán emergencias en las relaciones de confianza, añadiendo valores que no se habían tomado en cuenta al iniciar la medición de grados de confianza.

### **La causalidad recursiva de la confianza**

La confianza como sistema complejo adaptativo tiene la característica de no ser lineal y ser dinámica, es decir, entre las interacciones de los actores donde se usa la confianza, ésta va en diversas direcciones, lo cual designa dos cosas a la vez: designa tanto al resultado de la acción como la acción misma (Moigne, 1991).

En tal sentido, como lo señala Moigne (1998), la presencia de la acción “confiar”, implica confiar en una persona y actuar en consecuencia, lo cual se produce a partir de las interacciones de los actores y su resultado “la confianza” conduce al resultado de un nuevo producto de interacción llamado “confiamos”, convirtiendo a dicho producto en productor (Castaingts, 2015a), razón por la cual la confianza es un concepto causal recursivo.

Generalmente en el pensamiento lineal estamos acostumbrados a separar las cosas para tener un razonamiento lógico, tal como nos enseñó Descartes (Moigne, 1998); y después regresarlas tal como las iniciamos. Sin embargo, la confianza como un sistema complejo adaptativo tiene las propiedades de desagregarse y de agregarse (Holland, 2004), es decir descomponerse en subsistemas interrelacionados, que a su vez contiene sus propios subsistemas, lo que le permite simplificarse, recombinarse, determinar rasgos relevantes e irrelevantes, y posteriormente agregarse nuevamente, es decir hacer bloques de construcción, que en virtud de sus interrelaciones dichos bloques pueden presentar propiedades emergentes que no se presentaban en ninguno de sus elementos en un nivel inferior.

Dicha perspectiva está basada en la diversidad de los actores organizacionales, puesto que es la diversidad entre las interacciones de la confianza la que promueve las continuas adaptaciones en éstas.

## La confianza y los flujos de energía

Con base en Castaingts(2015b), la confianza como sistema complejo adaptativo requiere de la generación de energía. En ese sentido, Castaingts(2015b) propone cinco tipos de energía: La biológica, la física, la social, la simbólica y la motivacional. Las dos primeras energías, la biológica y la física son las que podemos considerar como esenciales para los actores, puesto que estas energías las necesitan para llevar a cabo sus labores cotidianas, de hecho, son las que requiere cualquier ser vivo. La tercera energía es la social, la cual proviene de los procesos sociales a los que se encuentran sujetos los actores, en este caso, los contextos organizacionales bajo los cuales la confianza debe cohesionarse y reproducirse. En la cuarta energía Castaingts (2015b) propone a la energía simbólica, este tipo de energía permite ver a la confianza como una expresión simbólica para los actores, y les da el impulso para la generación de acciones sociales o individuales. La quinta energía de las que hace referencia el autor, es de la energía motivacional, la cual tiene mucho que ver en la generación de la confianza en las organizaciones, puesto que los actores requieren de mecanismos de confianza que resuman los acuerdos y las promesas para la construcción de relaciones entre ellos( Pérez, Cuesta, & Sascha, 2010) en cualquier nivel jerárquico.

La complejidad adaptativa de la confianza implica tratar con los nuevos valores que se van incorporando en las interacciones entre los actores en el trabajo diario dentro de una organización, los cuales llegan a un punto de orden y desorden hasta llegar a la autoorganización a través de sus sistemas de management. En este aspecto, un sistema de management adecuado en una organización requiere de la confianza, debido a que, al ser un producto complejo adaptativo, se considera como la base que soporta a todo el conjunto de representaciones sociales, de referencias simbólicas, a las costumbres y los hábitos de los actores, así como al nivel transparencia de las organizaciones (Castaingts, 2015a).

En tal sentido, los jefes tienen la responsabilidad de comportarse como atractores<sup>8</sup> más que como aquellos que sólo dan las instrucciones y las órdenes (Ponce, 2009), de tal forma que la confianza pueda fluir en sus diversos grupos de trabajo, permitiéndoles tomar decisiones, implementación de ideas, solucionar problemas, entre otros aspectos, que permita a los actores desarrollar su potencial. Además, las relaciones de confianza siempre tendrán una nueva emergencia con nuevos bloques de construcción entre los actores en todos los niveles jerárquicos, así como en las estructuras formales y no formales de la organización.

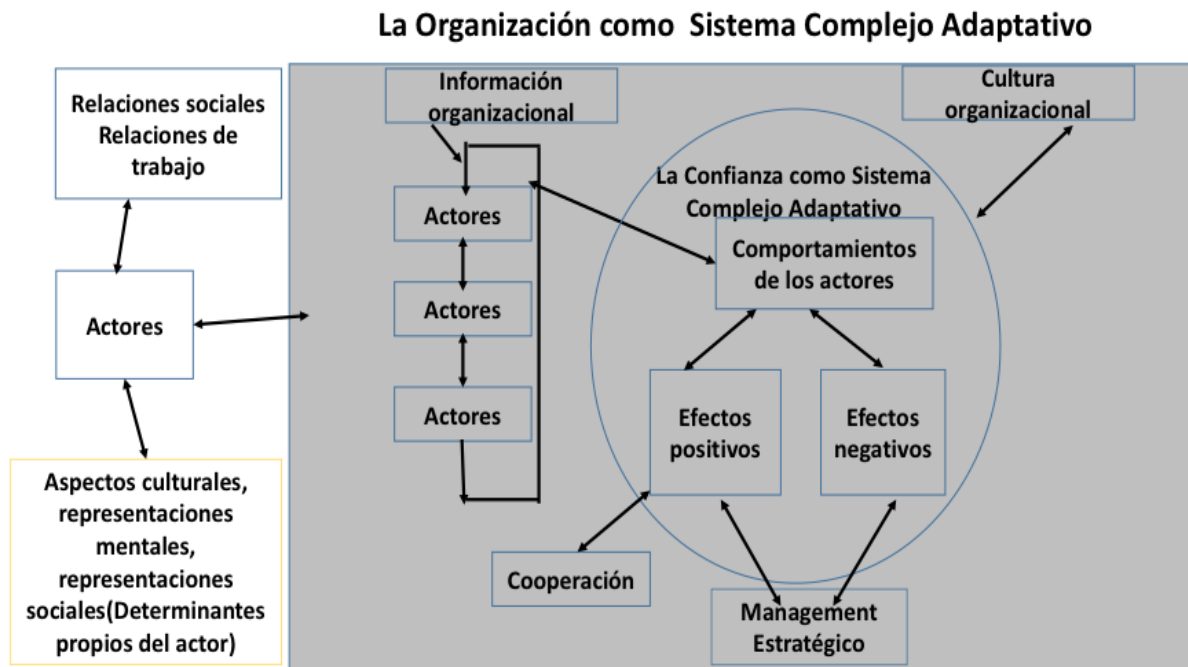
## Propuesta: enfoque de la confianza en las organizaciones como sistema complejo adaptativo

En la figura 2, presentamos nuestra propuesta para la comprensión de la confianza como un sistema un complejo adaptativo en la organización.

---

8 Un atractor es un punto, curva u otra figura que tiene como característica el que un sistema, en el largo plazo, evoluciona hacia él. Para que sea atractor, las trayectorias de los componentes del sistema deben estar o permanecer próximas al atractor, aun si son levemente perturbadas (Ponce, 2009).

FIGURA 2. LA ORGANIZACIÓN Y LA CONFIANZA COMO SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS: LOS ACTORES Y SUS INTERACCIONES CAUSALES RECURSIVAS DE CONFIANZA Y SUS CONSECUENCIAS



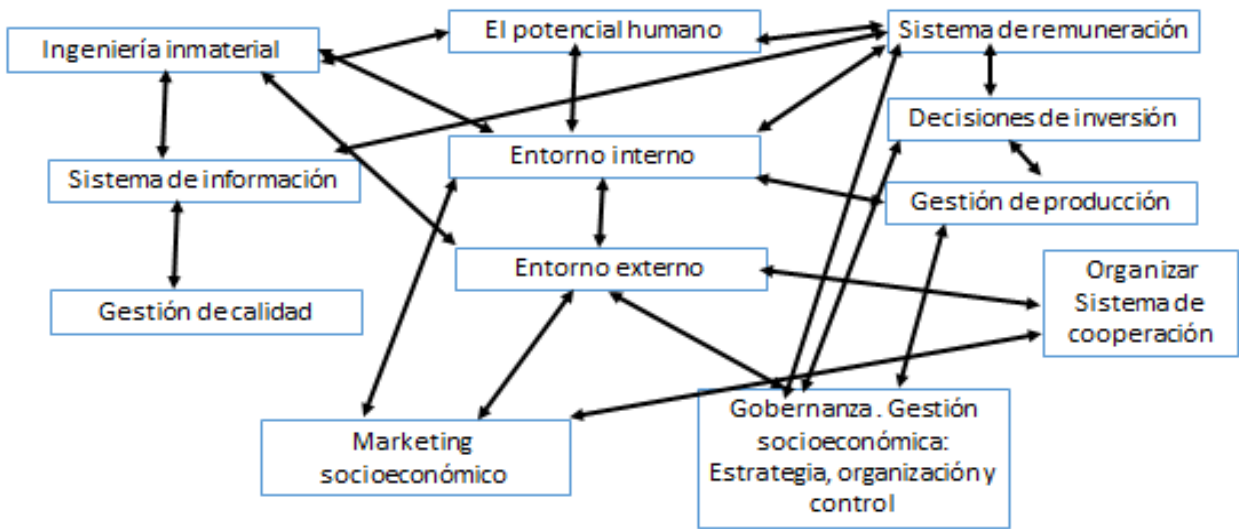
Fuente: elaboración propia.

En este aspecto, partimos del hecho de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos, dentro de las cuales existen un conjunto de relaciones entre los actores que la forman. Los actores son seres sociales, por lo cual mantienen interacciones dentro y fuera de la organización, es decir tienen relaciones tanto laborales como sociales. Además, el actor antes de entrar a una organización tiene determinantes propios que son el conjunto de signos y símbolos personales que son sus guías con las que puede evaluar y analizar su mundo, tales como la cultura, las representaciones mentales y sociales. De esta manera los actores y sus determinantes se encuentran vis a vis con la organización y cuando forman parte de éstas comienzan a adaptarse a la cultura que impera en dicha organización.

En este sentido, los actores desarrollan las relaciones e interacciones complejas adaptativas de confianza a partir del ambiente de trabajo en el que se encuentran, o como lo menciona Castaingts (2015a), con base en la información que reciben, de tal forma que dichas relaciones hacen posible la decisión de llevar a cabo la cooperación. La confianza tiene como base principal la cultura de la organización, la cual hace posible la consistencia de la ética en las normas, regulaciones e instituciones dentro de la misma, donde se producen los comportamientos adaptativos del actor. Dichos comportamientos adaptativos definen hacia dónde dirigirse, por lo que, dependiendo de sus estrategias, dichos comportamientos podrán tener efectos positivos o negativos en la organización, donde surgirán las emergencias positivas o negativas en el sistema complejo adaptativo de la confianza y por ende en todo el sistema de la organización. Las emergencias positivas darán como resultado la cooperación.

La organización y la confianza como sistemas complejos adaptativos son inciertas y ante dicha incertidumbre es necesaria la configuración de un management estratégico, el cual será el apoyo para que se efectúen las autoorganizaciones necesarias en las interacciones de confianza, que permitan mitigar las disfuncionalidades que se puedan generar en ellas. El *management* estratégico al que nos referimos se basa en el modelo de Castaingts<sup>9</sup> (2015a), donde los elementos que contiene, pueden ser fundamentales para configurar estrategias organizacionales (Figura 3).

FIGURA 3. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA CONFIGURACIÓN DE UNA ESTRATEGIA, Y EN LA COMPRENSIÓN DEL CONJUNTO DE RELACIONES FUNDAMENTALES QUE SE ESTABLECEN EN EL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Castaingts, 2015a: 14.

## Conclusiones

Las organizaciones configuran los espacios organizacionales, en los que se desarrollan las interacciones de la confianza, donde los actores tienen factores determinantes que adquieren en su ámbito social antes de entrar a las organizaciones. La confianza contiene interacciones no lineales dinámicas, por lo que es un producto complejo adaptativo, es un factor clave en las relaciones de los actores, debido a que les ofrece garantías simbólicas en dichas relaciones. Las emergencias en las interacciones entre los actores pueden producir relaciones de confianza con comportamientos adaptativos tanto positivos como negativos, que pueden generar disfuncionamiento y costos ocultos. Se considera que el desarrollo de la confianza en las organizaciones no se da de manera natural, puesto que, desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, la confianza se autoorganiza de forma constante, basada en las interacciones emergentes (positivas o negativas) de los actores organizacionales y como parte de una expresión simbólica de su *management* estratégico.

<sup>9</sup> Basado en modelo de H. Savall y V. Zardet(2009) denominado "Estrella de mar del management estratégico"

## Referencias

- Acedo, C., y Gomila, A. (2013). Confianza y cooperación. Una perspectiva evolutiva. *En Contrastes*, 18: 221–238.
- Alfaro Castillo, M., Diaz, E. G., y Alvarez Marin, A. (2013). Empresa como sistema adaptativo complejo y gestión de la complejidad. *En Enterprise as a complex adaptive system management complexity*, II: 20–36.
- Alter, N. (2008). El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares. *En Administración y Organizaciones* 21, Año 11: 31-45.
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *En Revue Du MAUSS*, 20(2): 263–285.
- Barba A., Solís P. (1996), Cultura en las organizaciones. Enfoque y metáforas de los Estudios Organizacionales, Vertiente editorial, S.A de C.V., México.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. (1988) "Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragm", *En Administrative Science Quarterly*, 33, (1): 24-60.
- Bornarel, F. (2004). La confiance comme mode de contrôle social: *L'exemple des cabinets de conseil*. Université de Paris 12 Val de Marne.
- Campoy, E., & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *En Revue Française de Gestion*, 33(175): 139–154.
- Campoy, E., & Neveu, V. (2006). Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: Le cas des comportements déviants. *En Vie & Sciences Économiques*, 172(3): 80.
- Castaingts Teillery J. (2017). Simbolismos del dinero. *Antropología y economía: una encrucijada*, 2ª. edición corregida y aumentada. México: Anthropos.
- Castaingts Teillery, J. (2015a). Campos, organizaciones, empresas y cambios estructurales. Un punto de vista a partir de la teoría de los sistemas complejos adaptativos. *En Revista Análisis Organizacional*, 1: 62–86.
- Castaingts Teillery J. (2015b). *Dinero, trabajo y poder*. México: Anthropos.
- Castaingts Teillery, J. (2011). *Antropología simbólica y neurociencia*. Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (UAM-I), Barcelona.
- Chouaib, A., & Zaddem, F. (2012). Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *En RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1, 53–70.
- Clegg, S. (2015). Organization and Control. *En Administrative Science Quarterly*, 26(4), 545–562.
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. A. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *En Criterio Libre*, 10(16), 193–206.
- Dargam, L. M. A. (2011). El Rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *En Ciencia y Sociedad* (Vol. XXXVI).
- Eoyang, H., G. (2011). Complexity and the Dynamics of Organizational Change. En S. Maguire, P. Allen, y B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Londres.
- Holland, J.H. (2004). El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad. Fondo de Cultura Económica.
- Labrador, J. R. R. (2006). Reinterpretando la gestión del sistema sanitario desde las teorías de la complejidad y el caos. *Ars Medica. En Revista de Humanidades*, 2: 180–197.
- Lara-Rosano, F. (2011). Organizaciones Complejas. *En Encuentros Con La Complejidad*: 1–20.
- Lepicard, G. (2010). Théorie des systèmes complexes. *Risques et complexité*. Consultado en: <http://www.mountvernon.fr/>
- Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., & Pouzoullic, B. (1995). Management de la coopération dans les systèmes complexes. *En: Communication et Organisation*, (7).
- Maldonado, C. E. (2014). ¿QUÉ ES UN SISTEMA COMPLEJO?. *En Revista Colombiana de Filosofía de La Ciencia*, 14: 71–93.
- Mangematin, V. (1998). *La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production*. Confiance et entreprise. Gaetan Morin.
- Marzano, M. (2012). Qu'est ce que la confiance ?. *En RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) &*



*Entreprise*, 1(1): 83.

- Mauss, M. (1985). *Ensayo sobre los dones: razón y forma del cambio en las sociedades primitivas*. En Mauss, M. *Sociología y antropología*. Editorial Tecnos, Madrid.
- Meraliand, J. y Allen, P. (2011). *Complexity and Systems Thinking*. En S. Maguire, P. Allen, y B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Londres.
- Moigne, J. L. E. (1991). CONFIANCE ET COMPLEXITE Jean-Louis LE MOIGNE. In COLLOQUE. Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité.
- Montaño Hirose, L. (2004). *El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social en Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM. Universidad de Occidente, Porrúa.
- Mothe, C. (1999). La confiance: une revue de la littérature anglo-saxonne. En *Actes du colloque de la conférence internationale de l'AIMS*: 1–22.
- Pérez, S., Cuesta, C. E., y Sascha, O. (2010). *El Acuerdo como Arquitectura Adaptativa para Sistemas Multiagente Abiertos*. Madrid.
- Ponce Muñoz, P. (2009). Análisis de la teoría de sistemas complejos y su aplicación a sistemas organizacionales. En *Revismar*, 1: 52–69.
- Richerbé, J.-D., y Nathalie, R. (2007). Règles, conventions et valeurs. En *Revue française de sociologie* (48).
- Roncalli Silva, M. (2011). *La calidad total en organizaciones y entornos complejos: Análisis en una aereolía de Bandera*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Savall, H. y Zardet V. (2009), *Ingeniería Estratégica. Un enfoque socioeconómico*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Savall, H., y Zardet, V. (2006). Reciclar 10s costos ocultos durables : la gestión socioeconómica . Método y resultados. En *Administración Y Organizaciones*, 16(8): 17–43.
- Sáenz, F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2003). Gestión de la complejidad en la empresa. *Innovación Tecnológica En Las Empresas*: 3–37.
- Tarride, M. (1995). Complejidad y sistemas complejos. En *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, II(1): 46–66.
- Varela, R. (1997). En *Cultura y comportamiento*, 7: 47–52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711130007>, ISSN 0188-7017

