

LA CONFIANZA, ELEMENTO DINAMIZADOR DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL y EMPRESARIAL: UNA LECTURA DESDE EL PARADIGMA ECOLOGICO

Germàn López Noreña¹

1.0 INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna la confianza juega un papel de suma importancia en los logros y el éxito personal, organizacional y empresarial. No obstante conocerse un cúmulo de literatura relacionada con ella, el propósito del presente trabajo está direccionado al de aportar a la discusión académica alrededor de esta temática. Se parte estableciendo una serie de cuestionamientos, tales como, su posible naturaleza epistemológica, de su operacionalización y su accionar en las organizaciones y en las empresas, del cómo se construye, de su importancia en los campos ya mencionados, y del cómo medirla.

Además de repensar algunos ensayos escritos por estudiosos de esta temática, merece mención especial el intento de abordaje teórico realizado desde el paradigma ecológico del trabajo investigativo de Fritjof Capra y otros prominentes investigadores que han aportado a este programa de investigación del físico austriaco. Finalmente, se hace mención al intento de creación de un modelo integral por parte de un grupo de investigadores para la evaluación de la confianza en lo organizacional; pensada inicialmente desde las definiciones de confianza de varios autores, y la elaboración de instrumentos de recolección de información, permitiendo la emisión de juicios fundamentados en tres dimensiones de la misma: competencia, sinceridad e integridad de las personas componentes de una organización.

2.0 ALGUNOS ELEMENTOS PRELIMINARES

El controlar y el mandar, sustentados en el miedo y la exclusión como emoción subyacente para la primera y acentuada consecuencia de marginalidad en la segunda, ha sido la característica común del proceso de gestión de las empresas tradicionales. En oposición a esta errónea concepción y práctica ha surgido en el campo de las organizaciones un nuevo modelo emergente, por cierto altamente exitoso. Modelo organizacional sistémico y coherente con el nuevo paradigma de la vida, y las nuevas exigencias planteadas por la globalización, reconociendo que ésta no solamente se inscribe en lo económico, sino que por el contrario contempla una gran totalidad de la compleja red de la actividad humana.

¹ Licenciado en Física y Matemáticas de la Universidad Libre-Cali Colombia, especialista en Educación Matemática de la Universidad del Valle- Cali Colombia, Doctorante en Pedagogía en Atlantic International University. Docente en Física y Matemáticas del Men-Colombia. Catedrático en Física y Matemáticas en la Universidad San Buenaventura Cali y la Universidad Santiago de Cali, respectivamente en las facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas y Empresariales. Coordinador de la Red en Matemáticas del CIIP EN Cali Colombia.

Novedoso paradigma basado específicamente y fundamentalmente en la concreción y en el ejercicio de la confianza, en aras de propiciar instancias de regulación a través del establecimiento de niveles de autonomía responsable en las personas y las empresas secundados y orientados por un liderazgo eficaz. Si bien la diversidad de teorías organizacionales no han llegado a un acuerdo consensuado de qué es el liderazgo, si existe una aceptación unificada de la importancia de una alta efectividad de él, como elemento dinamizador de las organizaciones y empresas exitosas. Liderazgo mediado por marcadas relaciones de confianza entre la jefatura y los empleados.

En razón del posible papel protagónico a ejercer la confianza en los procesos de la organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales al interior de los novedosos , sistémicos y ecológicos modelos emergentes empresariales, surge una amplísima gama de cuestionamientos alrededor de dicho concepto, siendo entre muchos:

Sobre su naturaleza epistémica **¿Qué es la confianza?** de su operacionalización y acción mucho más que instrumental **¿Cómo gestar la confianza en las organizaciones y las empresas?** **¿De qué manera establecer indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir la confianza en las organizaciones y las empresas?** **¿La relación entre confianza y organización?** **¿Papel de la confianza en las relaciones laborales de la empresa?** en relación al aspecto temporal **¿En qué momentos las organizaciones deben estar matizadas de confianza?** en lo situacional **¿qué incidencia tiene para la organización y el funcionamiento de la empresa un ambiente laboral y relacional confiable?** **¿La organización empresarial y su imagen externa gracias a la práctica de la confianza como uno de sus valores fundamentales?** en torno a su razón de ser **¿repercusiones de la confianza en el lograr un clima laboral estable y productivo en las empresas?**²

3.0 QUÉ ES LA CONFIANZA

Entre las mucha aproximaciones a la definición y la naturaleza de la confianza, Mayer (1995) la concibe como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

Así como este autor toma partido en el complejo ejercicio académico de lograr una definición sobre la confianza, muchos otros desde diferentes enfoques teóricos lo han hecho. Luhman (1979) desde un enfoque mucho más allá del sociológico, la entiende como un requerimiento operacional clave para

² Sin desconocer la importancia de tratar de dar cuenta de las múltiples complejidades implícitas y explícitas en estos cuestionamientos, para el campo organizacional y empresarial y para la vida misma – y su articulación, comprensión e interpretación con el nuevo paradigma de la vida -, en este trabajo se tratará develar y visibilizar algunos de ellos.

que la sociedad no se vea abocada al caos o al miedo, retardando e incluso paralizando la capacidad de decisión a todo nivel.

Es así, como el de si reviste de sentido el emprender un estudio profundo de la episteme del término confianza, existen variadas conceptualizaciones. Williamson (1993), argumenta el no tener sentido el tratamiento de dicho concepto, esto en virtud de darle una nueva etiqueta a algo ya conocido y comprendido por los actores, quienes de manera interesada y racional calculan y evalúan riesgos de oportunidad. En este sentido para el mencionado investigador el retomar las complejidades del término no aporta al esclarecimiento de los procesos organizacionales y empresariales, sino que por el contrario los hace más ininteligibles y poco explicativos.

Posición diferente asumen quienes consideran necesaria la investigación metódica y esclarecedora del término confianza y determinar si se debe asumir como una actitud, un comportamiento, un concepto, una idea o una noción, y sus implicaciones en el éxito de las empresas desde el enfoque de la teoría organizacional. Para estos estudiosos en oposición a Williamson, la confianza no es un término de ninguna utilidad en la comprensión de los procesos empresariales y organizacionales, sino que por el contrario aporta instancias de comprensión e interpretación, para posteriores análisis eficientes del éxito y el fracaso en el mundo empresarial y organizacional.

En lo concerniente a la naturaleza del término confianza, y si ella es una actitud, un comportamiento, una idea, una noción o un concepto, se ha indagado y escrito mucho desde diversos enfoques teóricos, pero pese a los denodados esfuerzos académicos de prestigiosos investigadores del tema, la definición del concepto aun no ha sido posible establecerse. Lográndose hasta el momento únicamente aproximaciones al respecto. Algunos lo han estudiado en función de sus posibles relaciones con otros conceptos como interés, cooperación y racionalidad, siendo este el caso de Pucci F, Levin R, Trajtenberg N, y Bianchi C (2006).

Otros se han preguntado de si la confianza es un sentimiento, una emoción, un recurso, o una estrategia. Sin desconocer la complejidad subyacente en el ejercicio teórico de una aproximación a la definición del término en cuestión, y opinando de ser la confianza el resultado de tener mucho de todo ello, se ha adoptado para el presente trabajo la aproximación al mismo el enunciado por Sergi González I Navarro (2005), quien lo concibe como un sentimiento, un comportamiento, una reacción o una función facilitadora de las relaciones.³

Profundizando un poco más en la naturaleza del término confianza, nos detenemos en las dimensiones de él, en el seno del campo organizacional y

³ Adopción realizada para el presente trabajo, en razón de asumirse la develación y visibilización del concepto confianza en un campo específico, como lo es, en lo organizacional y lo empresarial.

empresarial: la credibilidad, el respeto y la imparcialidad.⁴ Estos tres componentes o dimensiones nos remiten a la necesidad de la jefatura de ser creíble, es decir, saturar su liderazgo en actuaciones coherentes a los hábitos de la proactividad, las metas a alcanzar, y las demás prácticas de la gente y las organizaciones altamente efectivas.⁵ Dimensiones sintetizadas en el artículo del grupo de investigadores del Great Place To Work Institute de México titulado ***La confianza en las organizaciones. Una experiencia desde "Great To Place Institute de México"*** bajo la dirección de la doctora Adriana Michel Hernández y la asesoría del maestro Martín Echeverría Victoria de la universidad Anáhuac Mayab, en las siguientes palabras:

La credibilidad consiste en la comunicación de dos vías, capacidad e integración, La comunicación de dos vías ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere [...].

El Respeto, que tiene a su vez los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamientos para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de premiar y reconocer el esfuerzo personal extraordinario. La colaboración implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y las condiciones de trabajo, y el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal [...].

Finalmente la Imparcialidad implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección. La equidad se demuestra por condiciones imparciales de pago y reconocimientos de logros. La imparcialidad implica la eliminación de favoritismo y de ascensos con criterio subjetivo. La justicia se refiere a la eliminación de las prácticas de discriminación por razones de género, de raza, edad entre otros factores, así como la garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias pueden ser cuestionadas.

En sumatoria a la necesidad de determinar los posibles elementos de la naturaleza epistémica de la confianza, es pertinente establecer cuándo en el complejo mundo de las organizaciones y el empresarial, ella, hace presencia.

Cuestionamiento respondido y argumentado en los siguientes términos:
“ la confianza surge cada que nos encontramos en una situación de relativa vulnerabilidad caracterizada por la incertidumbre y la falta de comunicación. Cuando no contamos con información perfecta o la misma es muy costosa, las decisiones y acciones racionales se vuelven

⁴ Dimensiones tomadas del modelo Great Place To Work Institute de México, en el que el fundamento principal de su teoría y práctica organizacional, durante más de veinticinco años de investigación, lo es la confianza, como elemento dinamizador de un buen ambiente laboral, en pos de la satisfacción laboral y una excelente productividad general.

⁵ Ver el libro de Stephen R. Covey titulado: ***Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.***

imposibles. En dichos casos quedamos paralizados, a menos que recurramos a la confianza. Es decir, pese a que la información y los datos con que contamos no nos permiten predecir con exactitud lo que ocurrirá, y por ende, nos vemos imposibilitados de tener expectativas positivas o de actuar racionalmente, igualmente decidimos hacerlo. Contrariamente a lo que sostiene Williamson, la confianza no es un término innecesario que utilizamos en situaciones de cálculo de riesgo, sino que lo usamos cuando no es posible establecer dicho cálculo”.⁶

4.0 LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LA EMPRESA

En aras de explicitar los nexos de la confianza con la organización y la empresa y su posible articulación a los conceptos emergentes del nuevo paradigma de la vida, se es necesario en primer lugar, realizar algunos esbozos para la comprensión de lo sistémico, la complejidad y el caos en lo económico y en lo organizacional y, aun más en tratar de comprenderlos a través del paradigma ecológico de Fritjof Capra.⁷ El prototipo emergente de la complejidad, en hora buena, se erige como una eficiente alternativa para comprender la vida y los campos organizacional y empresarial.

Conocimiento de la vida que involucra nuevas miradas y nuevos análisis, es decir, mirar en otro sentido y cambiar de marco de referencia, para una ciencia que ha evolucionado a pasos agigantados, pese haber reinado durante varios siglos el pensamiento reduccionista cartesiano. Desaprender lo aprendido y pedagógicamente aprehender a “**aprender a aprender**”⁸ se constituye en un gran reto para las nuevas generaciones.

Desafío propiciador de nuevas lecturas, ejercicios hermenéuticos e interpretativos de la vida. Evento visionado por Edgar Morin (1997: 21) cuando argumenta “ **Estoy cada vez más convencido de que nuestros principios de conocimiento ocultan lo que en adelante es vital conocer** ” y, sintetizado magistralmente por Karel Kosik (Gibert, 1999:1) quien al respecto complementa **Si la apariencia fenoménica y la esencia de las cosas coincidieran totalmente, la ciencia y la filosofía serían superfluas** ”.

⁶ Extractado de Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2006): **La construcción de la confianza en procesos de mejora de calidad de las empresas uruguayas**. Ponencia presentada en las VII jornadas de Psicología de las organizaciones del trabajo, Facultad de Psicología, UDELAR.

⁷ Físico austriaco gestor del paradigma ecológico, en el que enuncia una nueva concepción de la vida. Programa de investigación iniciado hace más de tres décadas, socializado en, además de congresos y ponencias internacionales, en sus cuatro obras: **El tao de la física** , **El punto crucial** , **La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los seres vivos** (1996) y **Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión de la vida** (2002).

⁸ Ver los trabajos de Joseph Novak y otros.

Introduciéndonos en los factibles vínculos entre la teoría de la complejidad y el paradigma ecológico⁹ con lo organizacional y lo empresarial, es necesario considerar que el hecho de concebirlos como un ser vivo, desde la perspectiva ecológica, nos obliga a observar los diversos tipos de interacciones en ellos como una actividad eminentemente compleja. Complejidad propia por naturaleza en ellos, manifiesta y perceptible en razón del altísimo número de variables que interactúan, siendo impredecibles algunos tipos de acontecimientos a emerger.

El campo organizacional y empresarial no es ajeno al patrón de la complejidad: es decir la red. Sus acontecimientos no son lineales, su dinámica es no lineal y por ende son complejos. Característica movilizadoras de procesos más de síntesis que de análisis, y no bajo la lupa de la teoría positivista, sino desde la óptica matemática de la no linealidad, pues sus comportamientos están plagados de eventos inesperados y probabilísticos de suma incertidumbre para ser entendidos por la razón.

La añeja concepción de la linealidad, estandarte como modelo matemático del paradigma mecanicista y el pensamiento cartesiano¹⁰, tradicionalmente e instrumentalmente apropiados como elemento comprensivo, interpretativo y explicativo de la fenomenología del ethos organizacional y

⁹ Fritjof Capra, desde la concepción de la " **Ecología profunda** ", en su obra **La trama de la vida** realiza una síntesis, en los siguientes términos sobre al emergente paradigma ecológico: **" El nuevo paradigma podría denominarse una visión holística del mundo, ya que lo ve como un todo integrado más que como una discontinua colección de partes. También podría llamarse una visión ecológica, usando el término " ecológica " en un sentido mucho más amplio y profundo de lo habitual. La percepción desde la ecología profunda reconoce la interdependencia fundamental entre todos los fenómenos y el hecho de que, como individuos y como sociedades, estamos todos inmersos en (y finalmente dependientes de) los procesos cíclicos de la naturaleza.**

Los términos " holístico " y " ecológico " difieren ligeramente en sus significados y parecería que el primero de ellos resulta menos apropiado que el segundo para describir el nuevo paradigma. Una visión holística de, por ejemplo, una bicicleta significa verla como un todo funcional y entender consecuentemente la interdependencia de sus partes. Una visión ecológica incluiría esto, pero añadiría la percepción de cómo la bicicleta se inserta en su entorno natural y social: de dónde provienen sus materias primas, cómo se construyó, cómo su utilización afecta el entorno natural ya la comunidad en que se usa, etc. "

¹⁰ La visión medieval del mundo, sustentada en el pensamiento aristotélico y la filosofía escolástica, cambió profundamente. Se erigió la concepción de la máquina como metáfora predominante en contraposición a la de un cosmos orgánico y espiritual, esto gracias a descubrimientos en física, astronomía y matemáticas. Evento en el transcurrir histórico de la ciencia conocido como la revolución científica, y asociados a nombres como Copérnico, Galileo, Descartes y Newton. Galileo Galilei excluye la contemplación cualitativa en la ciencia, priorizando la medición cuantitativa. René Descartes creó el método de pensamiento analítico desglosando los fenómenos de las partes al todo, dividiendo la explicación y comprensión de la naturaleza en dos reinos no complementarios: la mente y la materia. Los marcos teóricos gestados por Galileo y Descartes, en el que el mundo se asume como una máquina con funcionamiento perfecto, logra su máxima realización con la mecánica Newtoniana. Como podemos ver es una total negación al mundo sensible y emocional en el que la vista, el sonido, el gusto, el tacto, el olor, los valores, las cualidades, el alma, la conciencia y el espíritu, en síntesis, la experiencia es marginada del mundo científico.

empresarial, no es más que la clásica expresión mecanicista, la cual niega la integralidad de estos campos a la vida y al cosmos.

El campo organizacional y en mayor grado la economía se han pensado desde la linealidad, con comportamientos estables y predecibles, en analogía a los principios de la mecánica Newtoniana, y muy especialmente al principio de la dinámica acción implica reacción o también para causa entonces efecto.

Los procesos de confianza en las sociedades de la globalización inmersas en el mundo empresarial y organizacional, se han visto afectadas y a la vez exigidas por la mayor cantidad cada vez de participantes y por la cada vez más frecuente profundidad e interacciones de los vínculos sociales entre ellas. Fenómeno conducente ha la multiplicación, fragmentación, superficialización y fragmentación de las relaciones entre sus agentes con notorias implicaciones en el incremento de la complejidad de sus estructuras y de las formas de organización.¹¹

En este sentido y desde el enfoque sistémico, de las partes al todo, la confianza nos permite en algunos niveles determinar y en cierta medida precisar el rol a jugar en la articulación y la integración de las interacciones sociales en una sociedad, pero no nos admite precisar con claridad el papel en las organizaciones concretas.

En oposición, de la ya mencionada postura racionalista¹² de Williamson sobre la confianza en los campos organizacional y empresarial, Coriat y Guennif (2000) plantean el ser la confianza producto de la incertidumbre. Dándole paradójicamente de esta manera una acentuada trascendencia a la incertidumbre radical, pero no una naturaleza matemática probabilística. No obstante lo anterior, sus intentos de modelación deben ser investigados desde un enfoque sistémico de la dinámica no lineal.¹³ Desde la concepción de estos

¹¹ Alrededor de esta situación, Jurgen Habermas (1981) señala: **la necesidad ante la complejidad de las sociedades actuales de procesos de autorregulación y autoreproducción material, social e incluso simbólicos, mucho más allá de lo volitivo y de la conciencia de los actores integrantes de ellas[...]**. Básicamente se desarrollaron dos dispositivos en aras de lograr la eficiencia en la operatividad y la reproducción social de sistemas con altos niveles de autonomía económicamente y políticamente...el dinero y el poder como mecanismos de control no lingüísticos, no solo simplificando y condensando los procesos comunicativos, sino sustituyéndolos.

¹² Williamson plantea dos hipótesis, basándose en el postulado de la racionalidad limitada, para tratar de demostrar lo innecesario del concepto de confianza, según él, en el campo económico, ya que se presta para ser confundido con un simple cálculo de riesgo u oportunidad. La primera plantea que la jerarquía y la autoridad en una organización disminuyen el componente estocástico o de probabilidad en la misma, situación que no da lugar a la confianza; y la segunda que en relación a los comportamientos supuestamente basados en la confianza, no son más que comportamientos calculados.

¹³ Hace referencia a uno de los términos con el que se designa un novedoso y coherente marco teórico matemático, con el que es posible modelar un amplio espectro de fenómenos de la complejidad. Para una mayor ilustración al respecto consultar el capítulo sexto de **La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos** de Fritjof Capra.

dos autores las instituciones no reducen la confianza, pero si propician y generan condiciones para que el proceso de construcción de ella sea posible.

Sin desconocer la importancia de la confianza en lo organizacional y lo empresarial y, de la necesidad de promover instancias investigativas enfocadas a dar cuenta de las múltiples complejidades subyacentes alrededor de esta temática, es pertinente y además necesario, a manera de síntesis presentar las muy acertadas reflexiones alrededor de esta álgida problemática de Fritjof Capra en su obra ***Conexiones Ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión de la vida.***¹⁴

Reflexiones que en cierto modo se constituyen en un plausible y exitoso resultado de su programa investigativo, gracias al aporte teórico de investigadores connotados en diversos campos de la ciencia, en el que finalmente propone un marco teórico sólido y coherente con una nueva visión de la vida, en donde trasciende del pensamiento sistémico al "paradigma ecológico", desarrollando un marco unificado y holístico para la comprensión de los fenómenos biológicos y sociales.¹⁵

En la segunda parte del libro, después de presentar el marco teórico en tres capítulos respectivamente de ***la naturaleza de la vida, de la naturaleza de la mente y la consciencia, y de la realidad social***; aplica la teoría social a la gestión de las organizaciones sociales y considera una organización como un sistema vivo, a la vez, da un tratamiento a los retos y peligros de la globalización económica.

Desde los criterios de los sistemas vivos – patrón, estructura y proceso - formulados por Humberto Maturana y Francisco Varela en la "***autopoiesis***"¹⁶, y de manera más que opuesta, podría ser complementaria al sociólogo Niklas

¹⁴ Ver, capítulos III, IV y V.

¹⁵ Es de gran importancia resaltar que el actual logro teórico de Capra, como él lo reconoce, está fundamentado en los trabajos del pensamiento oriental tratado magistralmente en su obra ***El punto crucial***, como también en los diálogos con los gestores de las teorías que le dan valor teórico al ***paradigma ecológico***, socializado de manera sistemática y coherente en "***La trama de la vida***" y en la obra ya citada.

¹⁶ Capra en ***La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*** haciendo mención a los trabajos investigativos de Maturana y Varela, además de reconocer el valioso aporte al nuevo paradigma de la vida, nos ilustra en torno a la autopoiesis de la siguiente manera: "***desde principios del siglo se conoce que el patrón de organización de un sistema vivo es siempre un patrón de red. No obstante, sabemos también que no todas las redes son sistemas vivos. Según Maturana y Varela, la característica fundamental de una red viviente es que se está produciendo a sí misma continuamente. Por tanto, "el ser y el hacer (de los sistemas vivos) son inseparables y éste es su modo específico de organización". La autopoiesis "el hacerse a sí mismo", es un patrón de red en el que la función de cada componente es participar en la producción o transformación de otros componentes de la red, de tal modo que ésta se hace a sí misma continuamente. Es producida por sus componentes y, a su vez, los produce***".

Luhmann¹⁷ y sus desarrollos de una autopoiesis social y, para quien los sistemas sociales son autopoieticos, más no sistemas vivos.

Capra en el análisis de las organizaciones humanas sugiere la posibilidad de considerar a los sistemas sociales como seres vivos. Posición teórica sustentada por el gestor del paradigma ecológico, desde la red como patrón de los sistemas vivos, coadyuvada al concebir a los sistemas sociales como sistemas no lineales, que al ser analizados desde los conceptos de la teoría de la complejidad, como la emergencia y la retroalimentación, podrían arrojar nuevas nociones de suma relevancia en el ámbito social.

Sin embargo, la acentuada aceptación del ser impactados los sistemas sociales desde el paradigma de los seres vivos, es decir, el desarrollo autopoietico, se reconoce también el hecho de ser condicionados, determinados, pensados y repensados, desde la comunicación y el pensamiento simbólico, de relaciones de poder y regulación social.

En lo que atañe a las organizaciones, la economía y la empresa y el mundo industrial, el físico austriaco en el texto ya citado, argumenta como el capitalismo es un sistema cuyos valores son totalmente antagónicos a las características y perspectivas del paradigma ecológico. **"El objetivo de la economía globalizada –escribe– consiste en maximizar la riqueza y el poder de las élites, mientras que el eco diseño consiste en maximizar la sostenibilidad de la trama de la vida"** (Capra, 2003: 330).

El entender el funcionamiento de los seres vivos por parte de los sectores económicos, empresariales e industriales, propiciarán novedosas lecturas e interpretaciones de su función protagónica en la sociedad y, de esta manera responderán con altos niveles de efectividad y menos renuencia a los retos de los nuevos cambios. Cambios impuestos por la marcada competitividad del entorno comercial globalizado, y en los que se deben lograr serias pretensiones ecológicamente sostenibles.

¹⁷ El trabajo de Luhmann, al que dedicó gran parte de su vida, consistió en incluir en el corpus teórico sociológico una serie de conceptos provenientes de la Biología, tales como el concepto de autopoiesis y sus relacionados; conceptos acuñados inicialmente por Humberto Maturana como el resultado de la búsqueda de un marco conceptual que permitiesen explicar la organización de la vida, e instrumentalizados críticamente por el sociólogo alemán en la perspectiva de la construcción de una teoría universal con aplicabilidad a todo fenómeno social. Avance teórico comentado por Darío Rodríguez M y Javier N Torres (2003, p.29) en razón de que **" El prestigio intelectual de Luhmann, su conocida capacidad innovadora y la gran complejidad atribuida a su pensamiento hicieron posible que la sociología alemana y la internacional después, terminarán en aceptar que la autopoiesis y sus conceptos relacionados fueran considerados como pertenecientes al bagaje de la disciplina. La sociología, según Luhmann (1988, p.292), se encontraba estancada, acumulando datos y volviendo una y otra vez a los clásicos en busca de interpretaciones y reinterpretaciones. Era necesario volver la mirada a los desarrollos que se producían en la teoría de sistemas: en la biología con Maturana y Varela (1973; 1984), en la cibernética de segundo orden con Heinz Von Foerster (1984), en la lógica formal con Spencer-Brown (1979)."** Sin temor a exageraciones se puede concebir el trabajo de Luhmann como el mayor logro teórico de la sociología del siglo XX.

5.0 GENERAR Y MEDIR LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES Y LA EMPRESA

Según Rosabeth Moss Kanter (2006) **“la vida de todo individuo u organización oscila entre dos estados: triunfo y fracaso. Y así como el triunfo engendra más triunfo, el fracaso engendra más fracaso”**. Situación enunciada y argumentada por la autora en el sentido de ser el éxito el producto de un trabajo en equipo mediado por la confianza¹⁸, y en la que los líderes han logrado las condiciones para que los componentes del equipo de una organización se desempeñen mejor que la competencia. Desempeño logrado gracias a la generación de confianza en cuatro niveles: confianza en sí mismo; confianza mutua; confianza en el sistema; y la confianza exterior. En este sentido cabe pues preguntarse el cómo generar la confianza en el seno organizacional y empresarial, y también el cómo medirla.

La generación, o más bien, la construcción de confianza en el interior y para el exterior de las organizaciones y las empresas ante una racha de fracasos e incluso para un constante éxito, presentan, un vínculo directo con un efectivo y eficiente liderazgo. Liderazgo visionado por Capra en *Las conexiones ocultas* (2004; p.162- 167) desde un enfoque sistémico y ecológico en lo concerniente al diseño y la emergencia¹⁹.

Para él, desde esta perspectiva el encontrar el equilibrio adecuado entre diseño y emergencia, parece requerir una mezcla de dos clases distintas de liderazgo. ***“La noción tradicional de líder es la de una persona capaz de mantener una visión, de articularla claramente y comunicarla con pasión y carisma. Es también una persona cuyas acciones representan ciertos***

¹⁸ Gordon Shea (1984) hace mención a la confianza como un ingrediente maravilloso en la vida de la organización – un lubricante que reduce la fricción, un agente de unión que pega juntas diferentes partes, un catalizador que facilita la acción. No es sustituible – ninguna amenaza ni promesa hará el trabajo así de bien.

¹⁹ El concepto de emergencia está relacionado al hecho de que no basta partir de las actividades bioquímicas de las células para llegar a la comprensión de la vida. La concepción de la imposibilidad de la existencia de los organismos vivos en forma aislada, da fundamento a que a un organismo no puede considerársele vivo únicamente por hallársele vestigios de ADN, en razón de que una célula muerta tiene presencia de ADN. En este sentido se requiere más que el ADN y el ARN para asignar el status de vida a un organismo, siendo para ello necesario definir los procesos metabólicos de sus células, y en ellas mismas su relación. Procesos metabólicos de la célula de auto mantenimiento en forma de red química. Característica primordial de los seres vivos, en la que cada uno de los componentes de la red tiene una función específica en la regeneración de la célula viva. Además de los procesos internos de la red es necesario los procesos externos, situación resumida por Lynn Margulis (1989) en el sentido de que la célula tiene una relación automática con alguien más, liberará algo que alguien comerá. Los estudios de esta relación y del flujo entre materia y energía, denominado sistemas abiertos en la teoría de las estructuras disipativas de Ilya Prigogine (1967), en donde las estructuras permanecen constantes a pesar del cambio de sus componentes, permitiendo la emergencia de un nuevo orden. Es a partir del fenómeno de Emergencia que se debe conceptualizar una novedosa comprensión de la vida, pues ella es lo que da lugar al desarrollo, la vida evoluciona continuamente gracias a la emergencia. Podríamos entonces definir el desarrollo de la vida en función de la cantidad de emergencias acaecidas en un sistema.

valores, que sirven como ideales por los que luchar. Esta capacidad para mantener una clara visión de una forma o de un estado de cosas ideales es algo que los líderes tradicionales comparten con los diseñadores."

Y nos sigue argumentando **"La otra clase de liderazgo consiste en facilitar la emergencia de novedad, lo cual significa crear condiciones más que imponer direcciones, así como usar el poder de la autoridad para conferir poder a otros. Ambas clases de liderazgo están relacionadas con la creatividad. Ser líder significa crear una visión, significa ir a donde nadie ha ido antes, significa capacitar a la comunidad como un todo para crear algo nuevo. Facilitar la emergencia equivale a facilitar la creatividad...Para facilitar eficazmente la emergencia, los líderes de comunidades necesitan reconocer y comprender las diferentes etapas de ese proceso fundamental de la vida."**

Concluyendo finalmente:

"Los buenos líderes explican a su personal abiertamente, qué aspectos del cambio han sido establecidos y cuáles aún son inciertos. Tratan de que el proceso sea transparente, aún cuando los resultados no puedan ser conocidos de antemano...Es posible que durante el proceso de cambio algunas de las viejas estructuras se vengán abajo, pero si el clima de apoyo y los bucles de retroalimentación de la red de comunicaciones persisten, lo más probable es que emerjan estructuras nuevas y más significativas. Cuando eso sucede, los implicados suelen experimentar una sensación de asombro y alivio, momento en que el papel del líder consiste en reconocer esas sensaciones y proporcionar oportunidades para que todos se sientan satisfechos...los líderes tienen que saber reconocer la novedad emergente, articularla e incorporarla al diseño de la organización. Sin embargo, no todas las soluciones emergentes van a ser viables, por lo que una cultura que promueva la emergencia incluirá la libertad para cometer errores. En una cultura de estas características se promueve la experimentación y el aprendizaje se valora tanto como el éxito."

Moss Kanter, en el libro ya citado nos plantea, en lo posible, para nuestro caso en simbiosis de lo recomendado por Capra, de cómo el proceso de gestión de la confianza por los eficientes y efectivos líderes debe estar apoyada y orientada desde sus tres piedras angulares. La primera lo es el enfrentar los hechos y reforzar el sentido de la responsabilidad; la segunda la de cultivar la colaboración; y la última fomentar la iniciativa y la innovación.

Piedras angulares matizadas cada una de ellas respectivamente por una muy buena comunicación e identificación de las prioridades, y el establecimiento directo entre las responsabilidades y el rendimiento; el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de las organizaciones y las empresas, es menester deshacer todo tipo de obstáculos que den al traste con el trabajo

en equipo²⁰, propender por conformar y la conformación de grupos multidisciplinarios y multidepartamentales es una estrategia eficaz en el logro de los requerimientos de esta dimensión de la confianza para la empresa y la organización; y finalmente con relación a la tercera piedra angular más que una consigna es necesario establecer un dialogo coherente con la práctica en cada una de las acciones en lo organizacional y empresarial, la originalidad, la creatividad y la innovación deben ser practicadas en oposición a la resignación, entendida esta última como la expresión más común de la pasividad y la impotencia ante y del fracaso organizacional y empresarial.

Ya establecidos algunos elementos a considerar en el proceso de cimentación de la confianza²¹ y sus actores centrales – los efectivos y eficientes líderes consecuentes y coherentes en su práctica con el paradigma ecológico – en los estamentos organizacional y empresarial, se hace necesario indagar sobre el cómo medir la confianza ya lograda.

Desde este cuestionamiento, se derivan entre muchas, dos preguntas más a saber: **¿cuál es el estado del arte en lo relacionado a las investigaciones del cómo medir los niveles de confianza en el mundo organizacional y empresarial? ¿Es factible crear y aplicar un modelo que de cuenta del entendimiento de la confianza, y de tal manera permita diseñar un instrumento que permita evidenciar el grado de la misma entre las personas que conforman una organización?**

Sin duda alguna, sin confianza, es supremamente difícil o casi imposible, gestar un buen clima laboral en las organizaciones, la empresa y en la vida misma.²² Argumento global sobre la importancia de la confianza, que no es más que un elemento perteneciente al conjunto finito del amplio espectro, desde el cual se le han realizado lecturas a la trascendencia de la misma.²³

²⁰ Cummings y Bromiley (1988) al respecto nos dice que mientras en las organizaciones se desarrollan equipos de trabajo auto-dirigidos para trabajar juntos en proyectos, los miembros de un equipo de trabajo cada vez más dependen de las acciones o (inacciones) de otros. Si los miembros de un equipo de trabajo no pueden confiar en los otros con éxito para realizar un proyecto, entonces estos probablemente adoptarán comportamientos contraproducentes como: trabajo adicional preventivo (es decir, el síndrome de “cubrir la espalda”), paranoia y ocultar información.

²¹ Luhmann en su obra **Confianza**, ve la confianza en la eficiencia organizacional como un mecanismo de reducción de la complejidad. Parte de que donde hay confianza hay aumentos de posibilidades para la experiencia y la acción, la confianza permite ganar tiempo en un sistema y el tiempo es una variable crítica para la construcción de estructuras sistémicas más complejas.

²² Web y Worcheel (1986) sostienen que la ausencia de un mínimo grado de confianza conllevaría al mundo a un estado de constante miedo y paranoia, con la gente preguntando continuamente los motivos y el comportamiento de otros.

²³ Argiris (1979) plantea la necesidad del diseño de las organizaciones en aras de permitir el crecimiento de las personas, y sostiene que la desconfianza en la organización, produce bajos niveles en cuanto a lo cuantitativo y lo cualitativo del flujo de información, situación con directa incidencia en la toma de decisiones.

En verdad su importancia ha sido citada desde la visual de diferentes áreas del mundo organizacional y empresarial, tales como: la comunicación, el liderazgo, la administración por objetivos, en negociación, teoría de juegos, en las relaciones entre empleados y empleadores, y también en la implementación de equipos de trabajo auto-dirigidos.

Y pese a tenerse que reconocer la existencia de una gran cantidad de literatura sobre la confianza, en lo que a la temática del presente trabajo concierne; es necesario aclarar la marcada ausencia de informes de investigación relacionadas con intentos de establecer modelos y determinar indicadores de medición de la confianza.

Mención especial y como una de las pocas excepciones en este aspecto merece el modelo de medición de confianza compuesto por dos instrumentos denominados respectivamente **Medición de Confianza Organizacional (MCO)** y **OTI**.²⁴

Modelo al cual llegan sus gestores Cummings y Bromiley, contemplando algunos aspectos de la importancia de la confianza en el éxito y la eficacia organizacional. Aspectos entre los cuales se mencionan:

1) la confianza en el ámbito organizacional como elemento de cohesión entre los diferentes grupos y departamentos que la conforman, evitando la generación de conflictos de poder y competencia entre las partes Baron (1988); 2) se concibe la confianza como fundamento esencial de la eficacia organizacional y se es necesario construir un ambiente y clima para ella, en aras de evitar malos entendidos entre las partes y pérdida de tiempo en actividades de autoprotección y de justificación de las acciones ante los demás; la carencia de confianza en las personas ocasionan síndromes de inseguridad e incapacidad, manifestándose en el rechazo a la influencia de sus compañeros y jefes, situación que incide en el desgaste tanto de las personas como de la organización; 3) la confianza como medio de elaboración de inferencias, minimizando la incertidumbre en el comportamiento de otras personas y simplificando la complejidad de lo desconocido.

Ya contemplados los anteriores aspectos de la confianza, los autores del modelo MCO, se fundamentan en las aproximaciones de la definición de confianza de Mayer, y en la observación de John Cook y Toby Wall sobre la interdependencia de las personas dentro de una organización. Escenario motivador a contemplar la confianza desde dos dimensiones diferentes: la

²⁴ Medición de confianza realizada en el Banco de la Republica e inscrita a los lineamientos de medición del clima organizacional elaborada por la ACRIP en diferentes bancos de la ciudad. Se seleccionaron tres departamentos de los cuales el de Recursos Humanos fue de obligatoria inclusión y los otros dos seleccionados aleatoriamente fueron los de Compras, Documentación y el Museo de Oro. Los instrumentos de recolección de la información MCO y OTI se les aplicó a todas las personas que conforman dichas dependencias, diseminadas en 107 empleados y 24 jefes.

primera en el creer en las intenciones honestas de las otras personas, y la segunda en la seguridad en la habilidad de ellas.

Dimensiones en las que la confianza se traduce en varios momentos; en razón a una expectación de resultados positivos; a un alto grado de incertidumbre por los mismos; y el considerar que alguna cosa es puesta en situación de riesgo, esperándose de ella una ganancia.

La revisión de la literatura por Cummings y Bromiley relacionada a las aproximaciones de la definición de confianza, les llena de argumentos suficientes para considerar en el modelo a construir, tres dimensiones o componentes en aras a emitir juicios²⁵ para con las personas en quien vamos a confiar.

Siendo ellas la competencia, la sinceridad, y la integridad: la dimensión competencia, pensada como el conjunto de habilidades, de capacidades y de ciertas características que le permiten a una persona un notable, efectivo y eficiente desempeño en un campo específico; la sinceridad retomada como la dimensión en la que es posible emitir juicios sobre el accionar de un individuo desprovisto de motivos egocéntricos o egoístas, es decir, su quehacer debe ser en aras del bienestar de una totalidad; y la integridad entendida como el conjunto de valores y principios a tener las persona en las que se han de depositar la confianza.

En este sentido afirman los creadores del modelo, el comprender a la confianza como un constructo multidimensional, se debe esperar que en ella se combinarán juicios de las tres dimensiones antes referidas, conducentes a la emisión de valoraciones sobre si un sistema o una persona son confiables o no confiables.

Ya establecidos los anteriores criterios se diseñan dos herramientas para la medición de la confianza, la primera denominada **Medición de Confianza Organizacional (MCO)** para determinar valoraciones cuantitativas en una escala de 0 a 5 entre jefes y compañeros, y fundamentada en juicios de sinceridad, competencia e integridad que se hacen sobre otra persona.

La segunda llamada la OTI²⁶, instrumento para medir el grado de confianza entre diferentes secciones o unidades de una organización, elaborada desde la definición de ser la confianza una creencia individual o grupal entre un grupo de individuos que con otro: (a) hace esfuerzos de lealtad, para que se den acuerdos sobre algo que está implícito o explícito; (b) es

²⁵ Partiendo de la concepción de Rafael Echevarria (1996) relacionada con el de aceptar la confianza como una **“emoción fundamentada en juicios de sinceridad y competencias”** y la emoción según Fernando Flórez (1996) de ser **“ más que un mero fenómeno natural... Es un fenómeno lingüístico, una declaración en nuestro escuchar que altera el espacio de posibilidades a futuro ”**; le induce al mismo Flórez, a definir los juicios como el veredicto sobre alguna persona, traducidos en afirmaciones y declaraciones de hecho. Desde este enfoque, debe tomarse muy en cuenta que los juicios son **fundados e infundados**, pues estas categorías tiene una directa relación con los diferentes tipos y niveles de autoridad de quienes los emite, tales como autoridad moral, autoridad académica, etc.

²⁶ Ver, el artículo titulado **Medición de la Confianza en las Organizaciones.**

honesto en los procesos de negociación, así como en los compromisos; implica que hay consistencia entre lo que el individuo quiere y le conviene a los demás; y (c) no toma ventaja excesiva del otro aunque la ventaja esté disponible.

Los resultados obtenidos de la medición de la confianza a nivel de los departamentos y las secciones que los conforman arrojaron un nivel significativo de confianza entre ellos. Los juicios de competencia relacionados con los compañeros de las secciones sus guarismos fueron altamente bajos, y el estudio permitió percibir un tipo de competencia altamente desleal entre las mismas. A rasgos muy generales, el estudio hizo posible ver los siguientes aspectos:

- Al tenor de la información captada en los empleados, se observan jefes competentes, con un buen nivel de coordinación del trabajo de sus colaboradores y presentan alta preocupación por sus dirigidos.
- Los jefes consideran el contar con un personal competente a su cargo.
- En lo relacionado a las competencias y las capacidades de los compañeros de trabajo, es buena y se determinó niveles de colaboración entre ellos.

Este ejercicio académico y práctico de indagación sobre el cómo medir el nivel de confianza en las organizaciones, en la perspectiva de los enfoques teóricos repensados por sus autores ya mencionados, como conclusiones finales planteó:

- El tener sumo cuidado en la realización de los juicios al ser ellos realizados normalmente sobre hechos pasados, pues se corre el riesgo de negar a las personas la capacidad de cambiar, de aprender, y de sorprender.
- Retomando el concepto de organización de Fernando Florez como un **"lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se cierran posibilidades"** hace necesario propender por modelar las organizaciones como redes conversacionales que den cuenta de los problemas e intereses colectivos de los departamentos y de los empleados que los conforman.
- El diseño y la aplicación de las herramientas de recolección de la información del modelo, se erige como una primera tentativa de lograr la concreción de un modelo integral de evaluación de la confianza,

mediada por juicios sobre la integridad, competencias y sinceridad de las personas.

- Se requiere la elaboración de instrumentos de recolección de información que vayan más allá que las encuestas y permita eliminar tensiones y subjetividades en el momento de responder las preguntas.

6.0 CONCLUSIONES

La confianza, comprendida, interpretada y repensada desde su múltiple y variada incidencia en el éxito personal, organizacional y empresarial, requiere de la conformación de una comunidad investigadora sólida – por cierto en los actuales momentos bastante incipiente – la cual explore, potencialice y a la vez contribuya a la concreción de los requerimientos para el actual y los futuros momentos de nuestro planeta.

El accionar de lo personal, organizacional y empresarial debe ser coherente a los principios de la confianza, pero a la vez debe movilizar una clara y efectiva direccionalidad hacia el lograr un mundo de desarrollo sostenible, de inclusión y por ende de justicia social.

Capra en su obra cumbre, resultado de varias décadas de su programa de investigación ***Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*** y Luhmann con su ***autopoiesis social*** aún por desarrollar, Linn Margullis y su teoría ***Gaia***, entre otros, ofrecen un marco conceptual novedoso que invita a ser reflexionado, mejorado y en lo posible a ser aplicado en lo personal, organizacional y empresarial; en aras de lograr para las generaciones presentes y futuras, una coexistencia pacífica, equitativa, y sostenible, en síntesis ecológica, al tenor del paradigma Ecológico como resignificación del globo terráqueo como una totalidad.

Finalmente, sin desconocer la importancia de la naturaleza y la episteme del término confianza y todas las variables que ella moviliza, como también la necesidad de lograr un(os) modelo(s) integral(es) de medición de la confianza, es necesario concluir: que aunque muy poco explícitamente se ha mencionado la ética en el éxito personal, organizacional y empresarial, en el presente trabajo; es prioritario establecer que el verdadero papel protagónico de la confianza debe rebasar el interés económico en lo personal, del mundo organizacional y empresarial, y debe contribuir a consolidar su responsabilidad social, es decir, como afirma Blanchard (1990):

“ **Dirigir una empresa sólo por los beneficios – económicos – es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota** ”

Otro aspecto de gran importancia, es el de preguntarnos y tratar de darnos respuesta del cómo desde la educación en cada una de las ciencias que la componen y en cada uno de sus niveles - y para nuestro caso muy específico, el de las facultades universitarias en las Ciencias Económicas y Empresariales -, el cómo afrontar con altos niveles de eficiencia, los retos que el paradigma ecológico impone a los procesos de formación de nuestros futuros egresados. He aquí en verdad una magna tarea a ser cumplida para la presente y futura generación de los ciudadanos de las naciones y el mundo globalizado.

7.0 BIBLIOGRAFIA

Argiris, Chris. ***El individuo dentro de la organización***. Editorial Herder, Barcelona. 1979.

Baron, R. A. ***Attributions and Organizational Conflict: The mediating role of apparent Sincerity. Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 41, 111-127, 1988.

Blanchard K Y Peale N V. ***El poder ético del directivo***, Barcelona, Grijalbo, 1990.

Capra, Fritjof. ***El tao de la física***. Editorial Humanitas, S. A. Barcelona, 1975.

Capra, Fritjof. ***La trama de la vida***. Editorial Anagrama, Barcelona, 2000.

Carbonell, F. ***Sobre la imposibilidad de educar la confianza: Suposiciones y propuestas para una educación intercultural***. Revista D afers internacionals CIDOB 2004 num. 61-62.

Capra, F. (2002). ***Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo***. Nueva York: Anagrama.

Coriat, B y Guennif, S. (2000): ***Incertidute, confiance e institution*** en: La confiance en question. Sous la Direction de Laufer, R. y Orillard, M. L Harmattan. Paris.

Cummings, L.L Y Bromiley, p. ***The Organizational Trust Inventory (OTI)***, en trustin L 1996.

Echevarria, R. ***Ontología del lenguaje***. Dolmen Ediciones, 1996.

Habermas, Jurgen. ***Teoría de la acción comunicativa***. Editorial Taurus. Buenos Aires, Argentina, 1981.

Kanter, Moss Rosabeth.(2006). **Confianza: cómo terminan las rachas ganadoras y perdedoras**. En: www.resumido.com (2007).

Kosik, Karel. En: Gibert Galassi, Jorge. **Lógica y epistemología de la ciencia social**. En: Moebio número 5, 04-99, Facultad de ciencias sociales de la Universidad de Chile.

Margullis, Linn. **Gaia: The Living Earth, dialogo con Fritjof Capra**, The Elmwood Newsletter, Berkeley, California, vol. 5, número 2, 1989.

Maturana, Humberto. **Desde la Biología a la Psicología**. 3 ed. Santiago de Chile: Universitaria, 1995.

Maturana, Humberto y Varela, Francisco. **El Árbol del conocimiento**. 3 ed. Santiago de Chile: universitaria, 1996.

Mayer, Roger; Davis, James H.; Shoorman, F. David, **An Integration model of organizational trust**, Academy of Management Review. 1995

Morin, Edgard. **El método: La naturaleza de la naturaleza**. Madrid: Cátedra, 1997. v. 1, p, 447.

Luhmann, N. (1979). **Trust and power: Two works by Niklas Luhman**. Translation of german originals Vertrauen 1968 and and macht 1975: John Wiley, New York.

Luhmann, N. **Confianza**. Ed. Anthropos, 1996.

Luhmann, N. **Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general**. 2 ed. Bogota: Universidad Javeriana, 1998.

Prigogine, Ilya. **Dissipative Structures in Chemical Systems**, en Stig Claesson (ed), Fast Reactions and Primary Processes in Chemical Kinetics, Interscience, Nueva York, 1967.

Rodriguez M, Darío., Torres N, Manuel. **Autopoiésis, la unidad de una diferencia: Luhmann Y Maturana**. Sociologias, Porto Alegre, año 5, número 9, junio 2003, p. 106-140.

Shea, Gordon. **Building trust in the Workplace (AMA)**. Management Briefing, 1984.

Web, W. M. Y Worcheel. P. **Trust and Distrust. Psychology of Intergroup Relations**. Chicago: Nelson Hall. 1986.