

LA CONFIANZA, FACTOR CLAVE PARA CONSTRUIR LA BUENA ESCUELA

José Weinstein

Profesor



- 1 La crisis de confianza en el Chile de hoy
- 2 La confianza como concepto, sus dimensiones y enfoques
- 3 La confianza como instrumento de la mejora escolar

LA CRISIS DE CONFIANZA

LATERCERA

Política

Presidenta Bachelet: "Hay una crisis de confianza, pero no una crisis institucional"

La Mandataria manifestó un diagnóstico de la situación política.

Ricardo Lagos Escobar: "La crisis de confianza es peor que la que ha tenido Chile"

Autor: Héctor Soto

Patricio Aylwin: "La crisis de confianza es el resultado de una mala gestión"

"Reza por un político": cardenal pide oración por la crisis de confianza en la política

El organismo católico busca frenar las críticas pidiendo a todos rezar por nuestros representantes.

NOTICIAS DESTACADO

Según resultados del Séptimo Estudio

Se agudiza la crisis de confianza en la clase política pública y aumenta de la corrupción

The Washington Post incluye a Bachelet en lista de presidentes vinculados a escándalos de corrupción

Autor: Rosario Álvarez y Claudia Soto

El medio estadounidense menciona al caso Caval como una de las polémicas de corrupción "que plagan" Latinoamérica. En el listado se incluye a Dilma Rousseff y Cristina Fernández, entre otros.

Nicolás Monckeberg: "Cuando el país está en crisis económica quiere que le hablen con la verdad"

Autor: La Tercera

El diputado RN e integrante de la Comisión de Trabajo de la Cámara lamentó los argumentos entregados por los ministros de Hacienda y Trabajo para explicar el aumento en los índices de desempleo.

... de la elección ...
... able".

CONTEXTO DIFERENCIADO DE CONFIANZA EN EL MUNDO

Gráfico 1: Confianza social en el mundo
% que afirma: "se puede confiar en la mayoría de la gente"



LATINOAMERICA: BAJA CONFIANZA INTERPERSONAL (E INSTITUCIONAL)

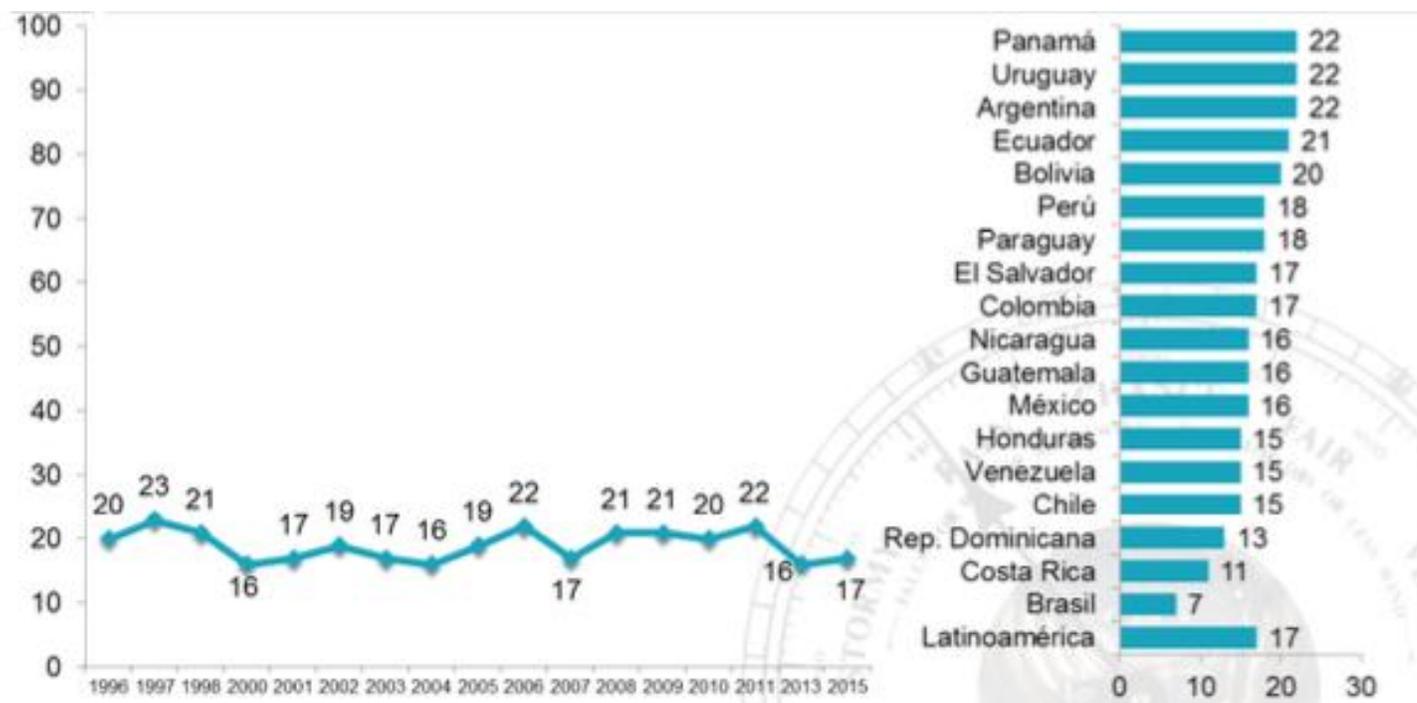
CONFIANZA INTERPERSONAL

Total América Latina 1996-2015 – TOTALES POR PAÍS 2015

*P. Hablando en general, ¿Diría Ud. Que se puede confiar en la mayoría de las personas o que uno nunca es lo suficientemente cuidadoso en el trato con los demás? *Aquí solo 'Se puede confiar en la mayoría de las personas'.*

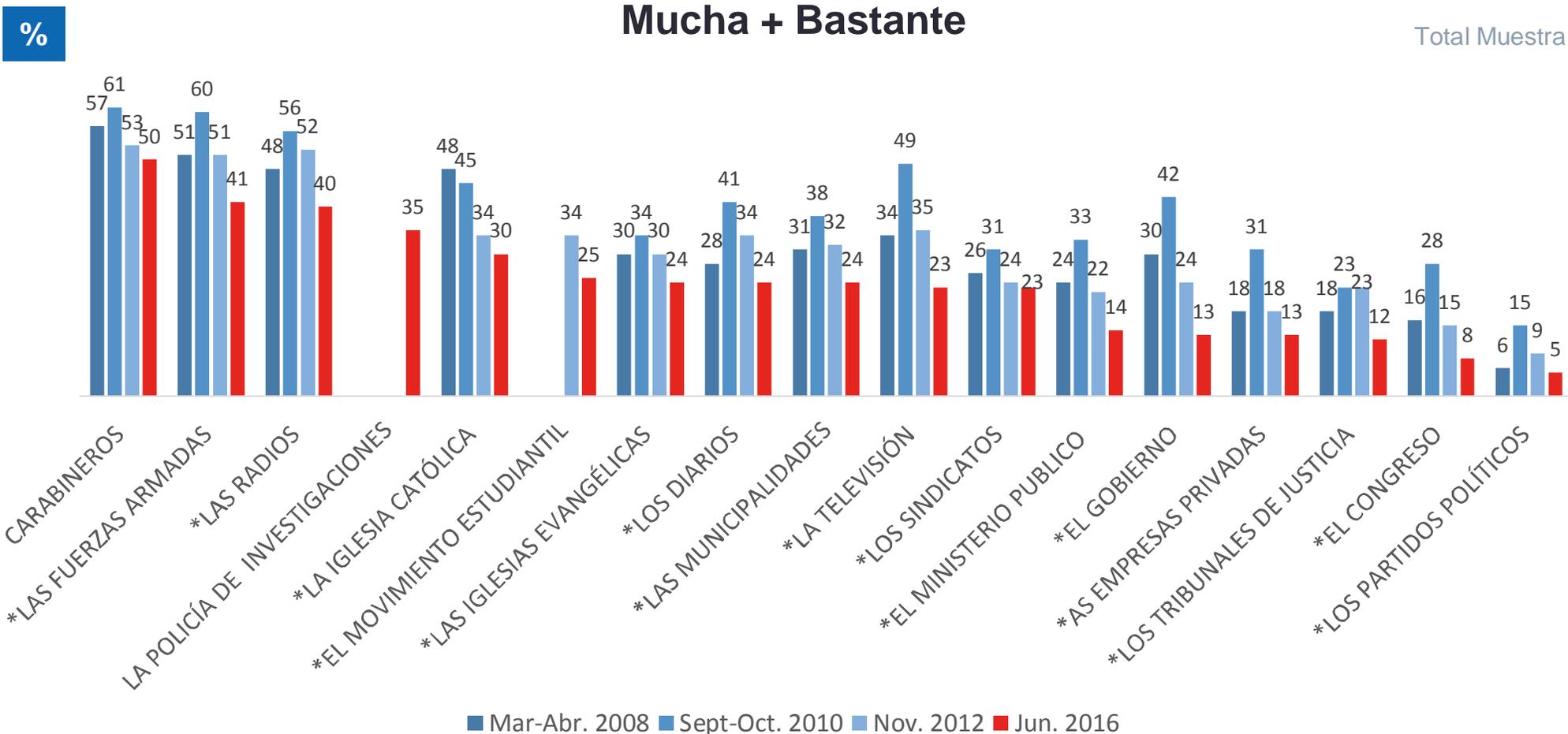
TABLA 3: LA CONFIANZA EN LAS PERSONAS CERCANAS

Colegas de trabajo	70
Vecino	63
Estudiantes	62
Un pobre	60
Un connacional	59
Un indígena	45
Un familiar	45
Un funcionario de municipalidad	33
Un familiar que no ha visto nunca	31
Un extranjero	28
Una telefonista de una central	22

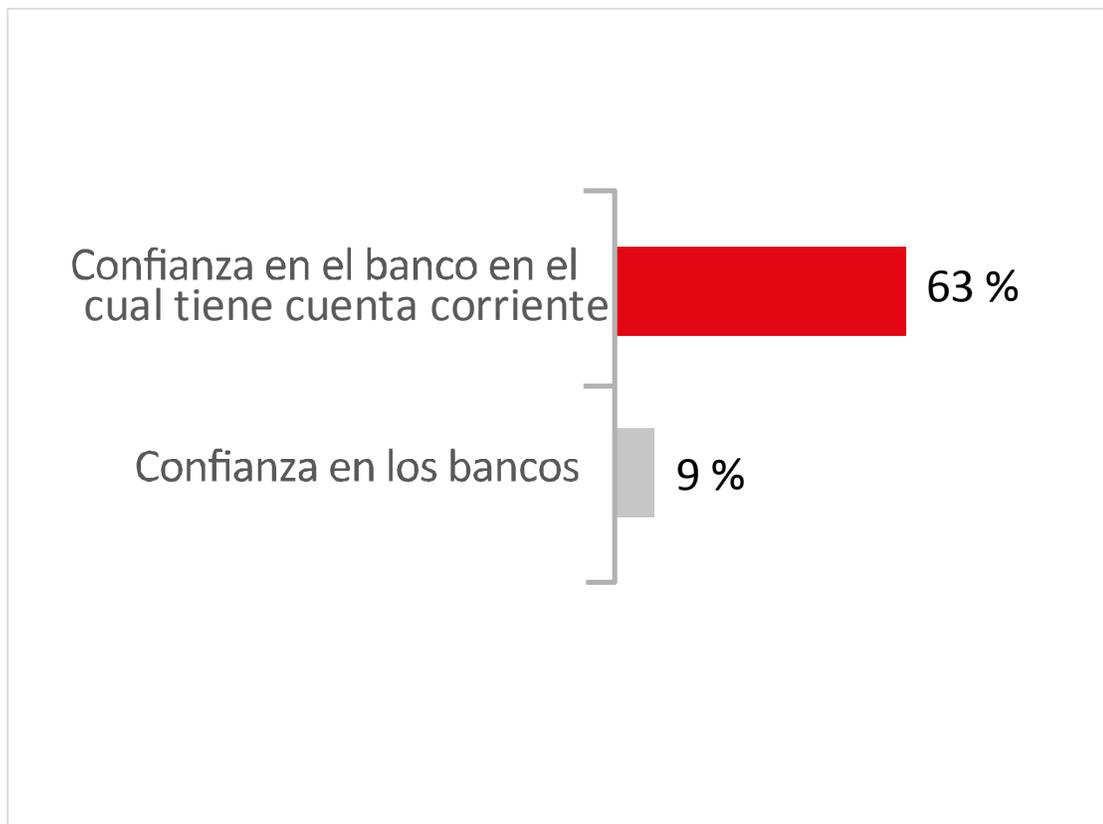


CHILE: CONFIANZA DIFERENCIADA EN INSTITUCIONES

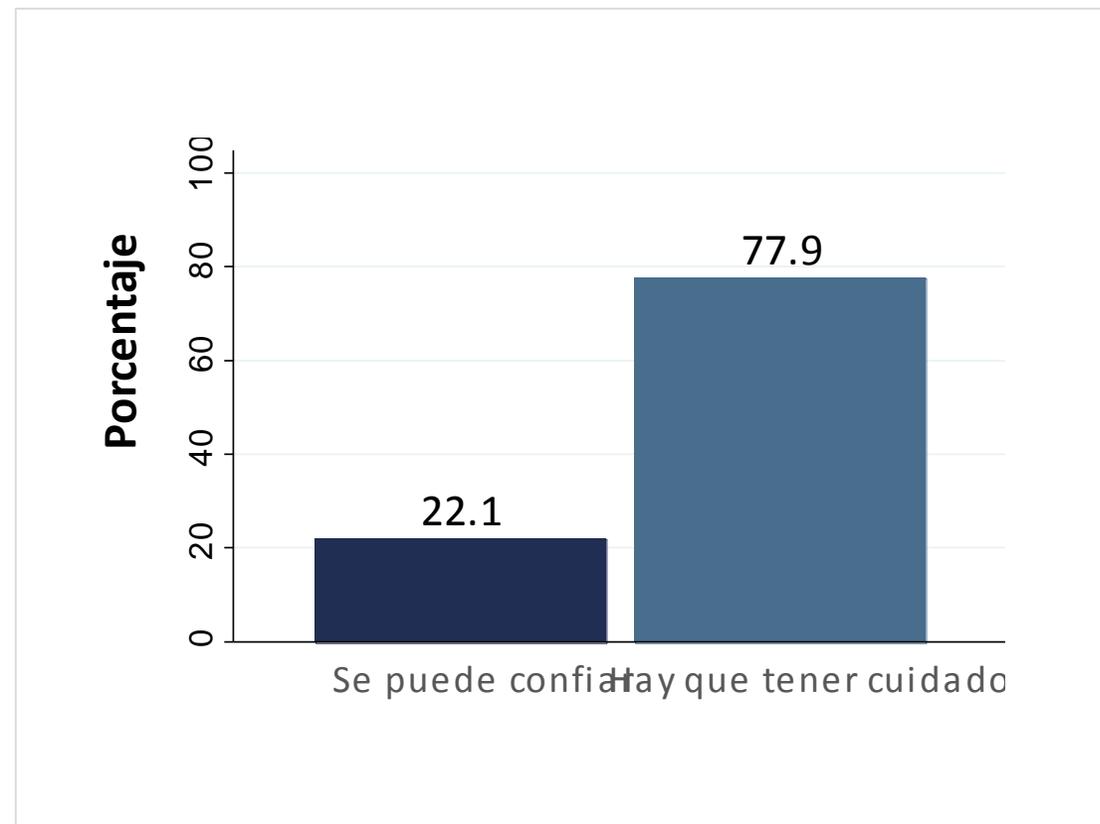
A continuación le voy a leer los nombres de algunas instituciones. ¿Cuánta confianza tiene Usted en cada una de ellas?



Paradoja Fenno en instituciones bancarias



¿Diría que se puede confiar en la mayoría de las personas o hay que tener cuidado con ellas?





**LA CONFIANZA, CONCEPTO CLAVE
PARA LA VIDA SOCIAL Y LAS
ORGANIZACIONES**

CONFIANZA, UN TÉRMINO CON MUCHA HISTORIA

- ***Concepto clave en disciplinas*** como psicología, sociología, economía o ciencia política
- ***Grandes pensadores han escrito sobre la confianza:***
Durkheim, Simmel, Luhman, Fukuyama

CONFIANZA, UN TÉRMINO CON MUCHA HISTORIA

Confucio:

Los ejecutivos tentados de tomar atajos deberían recordar la sentencia de Confucio según la cual el buen gobierno necesita armas, comida y confianza. Si el que tiene el poder no puede mantener estos 3 elementos, debe renunciar primero a las armas y después a la comida. La confianza debe mantenerse hasta el final, porque 'sin confianza no podemos sostenernos' (The Financial Times)

”

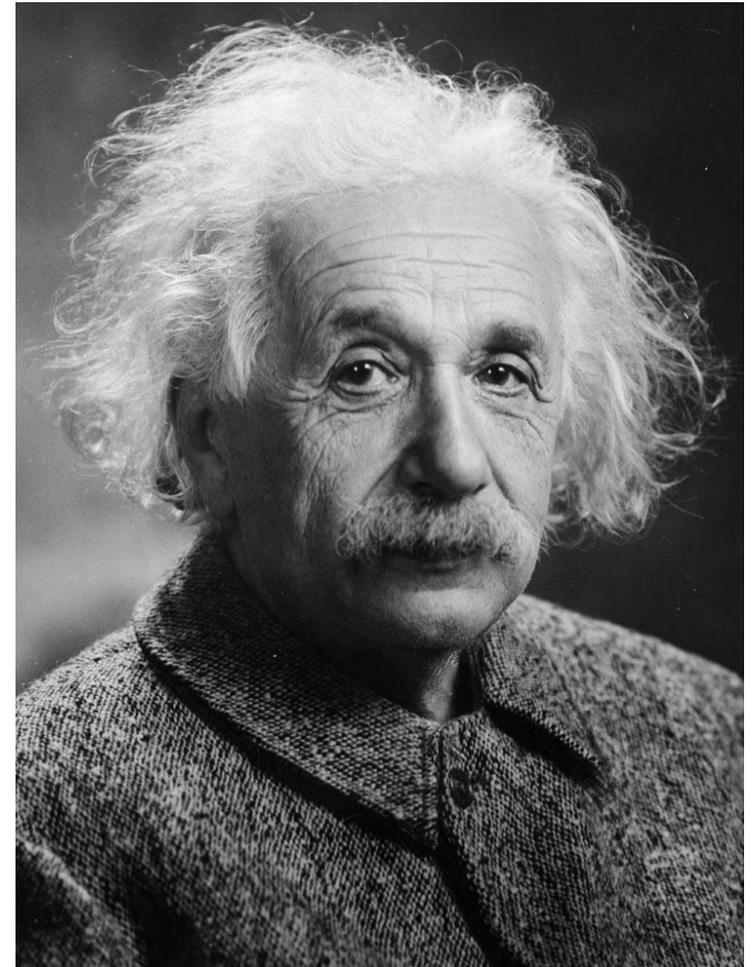


CONFIANZA, UN TÉRMINO CON MUCHA HISTORIA

Einstein:

Toda clase de cooperación pacífica entre hombres se basa principalmente en la confianza mutua y solo de forma secundaria en instituciones como tribunales de justicia y policía.

”



TIPOS DE CONFIANZAS



BENEFICIOS DE CONFIANZA PARA SOCIEDAD



CONFIANZA

Económicos

- Reducción costos transacción
- Emprendimiento

Políticos

- Diálogo actores
- Legitimidad instituciones democráticas

Sociales

- Cooperación y asociatividad
- Capital social

Mollering (2001):

“Confianza es contar con **expectativas favorables** respecto de las acciones e intenciones de otras personas”

Hoy y Kupersmith (1985):

“Confianza es la expectativa de que aquellos en que se ha confiado actuarán resguardando el **interés personal**”

Gambetta (1988):

“Cuando decimos que confiamos en alguien, o que alguien es confiable, implícitamente estamos significando que la probabilidad de que dicha persona realice una acción que nos sea beneficiosa, o al menos no perjudicial, es lo suficientemente alta como para involucrarse en alguna **forma de cooperación con ella**”

Mishra (1996):

“Confianza es la disposición a ser **vulnerable** respecto de otra persona en base a la creencia de que esa persona es competente, previsible, abierta y comprometida”

Fukuyama (1995):

“Confianza es la expectativa que surge en una **comunidad** respecto de que sus miembros tendrán una conducta estable, honesta y cooperativa, en la que seguirán las normas compartidas de comportamiento”

3 ELEMENTOS CLAVES DE DEFINICIONES



VARIABILIDAD DE CONFIANZA: PERSONAS Y CULTURAS

Personas (+) o (-) confiadas



Culturas (+) o (-) confiadas



REGULACIÓN DE INSTITUCIONES SOCIALES FACILITA CONFIANZA

“¿Cómo sé yo que el pan que compro en la panadería no está envenenado? Nunca podemos saberlo, pero necesitamos creerlo para sobrevivir...La sociedad se ha encargado de hacernos el trabajo más fácil mediante las instituciones sociales. Por ejemplo: el servicio de salud define las reglas de sanidad para autorizar la fabricación de pan. Y así cuando voy a la panadería yo supongo que el panadero se rige por esas reglas y que, por esa razón, su pan es sano”
(P. Güell)

”



- **Confianza solo es requerida en interacciones entre actores que son interdependientes entre sí:** los intereses o metas que se persiguen solo pueden ser alcanzados con la cooperación (activa o pasiva) de todos
- **Hay situaciones en que la interacción presupone la desconfianza:** por ejemplo, el vínculo entre carcelero y presidiario en una cárcel (relación se organiza en función de no confiar en las intenciones del otro)

”
Donde no hay interdependencia no es necesaria la confianza. El nivel de interdependencia requerido puede alterar la forma que adquiere la confianza. Esta interdependencia está a la base de la vulnerabilidad entre los actores (Tschannen-Moran).

DOS IMÁGENES SOBRE CONFIANZA EN ORGANIZACIÓN

Pegamento que la mantiene cohesionada



Lubricante que le permite funcionar
fluidamente

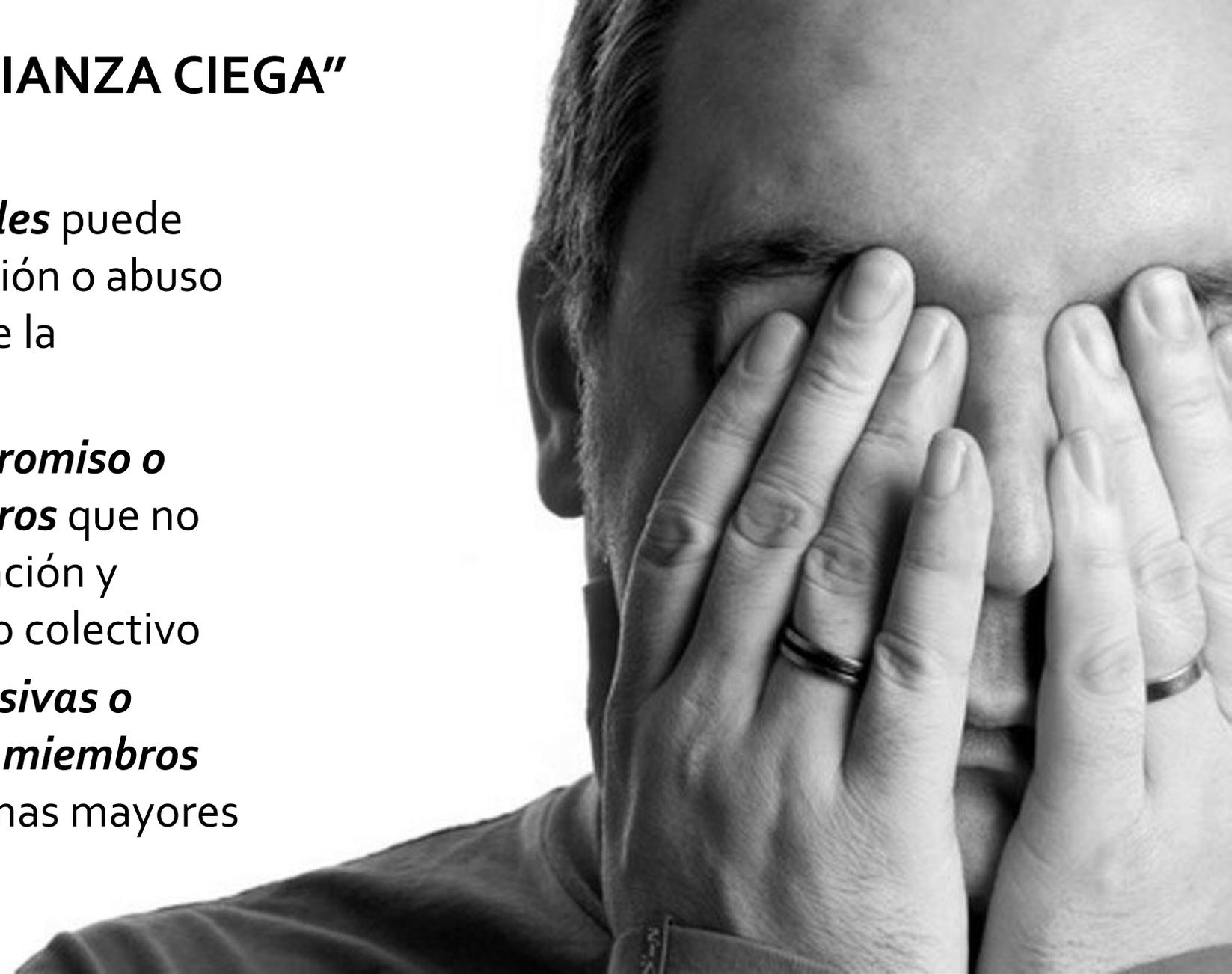


BENEFICIOS DE CONFIANZA EN ORGANIZACIONES

- *Mayor satisfacción con el trabajo*
- *Menor conflictividad entre sus miembros*
- *Menor necesidad de controles y supervisión de tareas*
(“reducción costos y aumento rapidez”)
- *Mayor identificación y compromiso con la organización*
- *Mayor disponibilidad a la cooperación entre miembros*
- *Mayor capacidad de innovación y aprovechamiento de las capacidades individuales*
- *Mayor resistencia y crédito a autoridad ante problemas*

RIESGOS DE LA "CONFIANZA CIEGA"

- ***Ausencia total de controles*** puede prestarse para manipulación o abuso por parte de miembros de la organización
- ***Percepción de bajo compromiso o abuso de algunos miembros*** que no es abordado por organización y jefaturas lleva a desanimo colectivo
- ***Costos de conductas abusivas o fraudulentas de algunos miembros*** pueden significar problemas mayores para organización



DINAMISMO DE LA CONFIANZA

- **Confianza entre actores**, dentro de una organización o en relación con instituciones tiende a variar en el tiempo (no es estática)
- **Construcción de confianza dentro de organizaciones** tiende a basarse en interacciones diarias, construyéndose progresivamente. Hay hitos que permiten dar “saltos” en materia de confianza
- **Pérdida de confianza puede ocurrir por acontecimientos únicos** que, por su gravedad, hagan poner en duda intenciones, competencia u honestidad de la otra persona, grupo u organización
- **Confianza puede (o no) ser reparada**. Proceso de reparación tiende a requerir tiempo, explicitación de faltas cometidas y acciones de reparación
- **Dinamismo de confianza ha dado origen a metodologías de trabajo organizacional** para incrementar la confianza (y así potenciar el quehacer colectivo)

- *Piense en las razones por las que usted confía en un(a) colega de su escuela. ¿Qué características tiene ese profesor o profesora?*
- *Comparta su reflexión con su vecino o vecina de asiento.*

¿POR QUÉ CARACTERÍSTICAS CONFIAMOS EN OTRA PERSONA? 5 FACETAS DE TSCHANNEN-MORAN

Benevolencia



Honestidad



Apertura



Previsibilidad



Competencia



BENEVOLENCIA, LAS BUENAS INTENCIONES DEL OTRO

- Es *la creencia* que tiene un individuo de que otro individuo (o individuos) *actuará de manera de no perjudicarlo*, resguardando su integridad y bienestar
- *Cuando no se confía en benevolencia del otro*, se invierte gran energía en prevenir o impedir que el otro no tenga oportunidad de hacerle un perjuicio actual o futuro
- *Situaciones de alta confianza en benevolencia de los otros* hacen que personas no duden en manifestar sus temores y limitaciones



HONESTIDAD, LA INTEGRIDAD Y LA CONSISTENCIA ENTRE ACTOS Y DISCURSOS PERSONALES

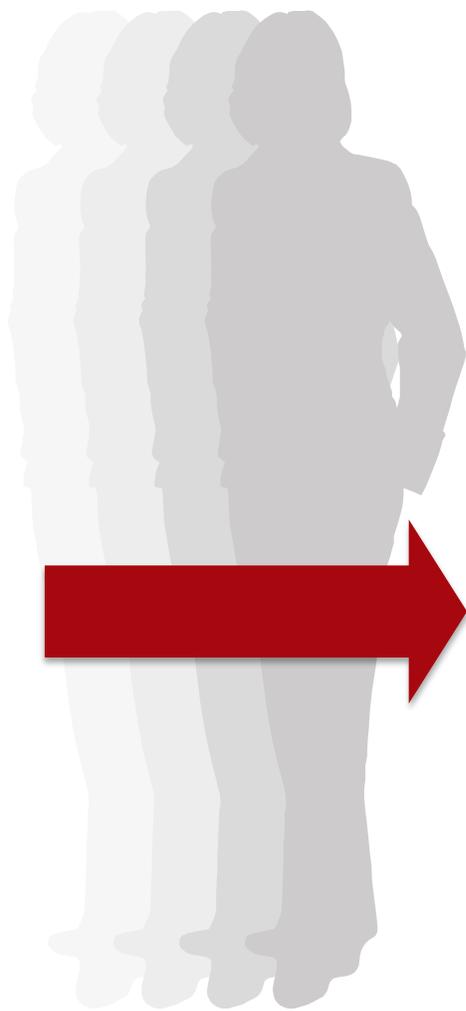


- *Refiere a la integridad, autenticidad y carácter de la persona*
- **Clave:** consistencia entre lo que la persona declara (sus discursos) y lo que hace en la realidad (sus acciones)
- **No acomodar/manipular los hechos** y asumir las consecuencias de los actos realizados (incluyendo los errores) incrementa la percepción de honestidad
- Revelación de mentiras o conductas impropias tiene impacto inmediato (y muchas veces irremediable) en percepción de honestidad

APERTURA, LA CAPACIDAD DE DAR INFORMACIÓN REQUERIDA A LOS DEMÁS

- **Manejo de la información** es relevante para la relación que se establece con los otros
- Cuando **las personas están abiertas** a compartir información (pertinente y relevante) **se vuelven más confiables**. Omitir u esconder información tiene efecto contrario...
- Mal uso de información confidencial también implica consecuencias negativas para confianza
- **Circulación adecuada de información tiene consecuencias organizacionales positivas**, ampliando identidad e inhibiendo rumores

PREVISIBILIDAD, LA ESTABILIDAD DE LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS EN EL TIEMPO



- ***Previsibilidad respecto del otro y sus comportamientos*** permite anticipar sus acciones y reacciones ante situaciones
- ***Confianza se construye en las interacciones cotidianas*** dentro de la organización
- Variabilidad de actitudes y conductas impide consolidar una relación de trabajo. En especial, cambios de opinión y conducta frecuentes o no justificados llevan a desconfianza en el otro
- ***No siempre previsibilidad es positiva:*** hay comportamientos previsibles pero destructivos...

COMPETENCIA, CUMPLIR CON ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO ESPERADOS

- ***Todo rol o posición tiene asociado ciertos estándares de desempeño***, que se basan en competencias funcionales/conductuales y conocimientos del ejecutante
- ***Personas deben ser percibidas como capaces de cumplir satisfactoriamente con las tareas y responsabilidades que tienen encomendadas***
- ***Competencia se aprecia en capacidad de anticiparse o bien resolver adecuadamente los problemas propios de la tarea asignada***
- ***Persona puede ser considerada confiable desde faceta de competencia*** pero no respecto de facetas anteriores (vinculadas al carácter), y viceversa...



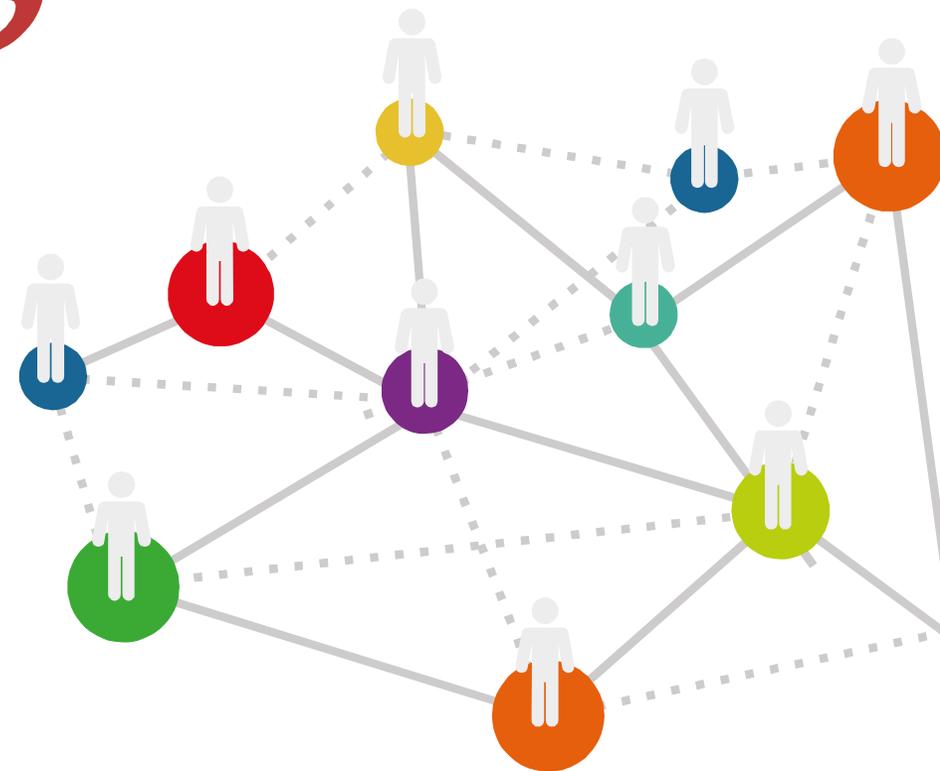


CONFIANZA Y MEJORA ESCOLAR

ESCUELA, EJEMPLO DE ORGANIZACIÓN INTERDEPENDIENTE

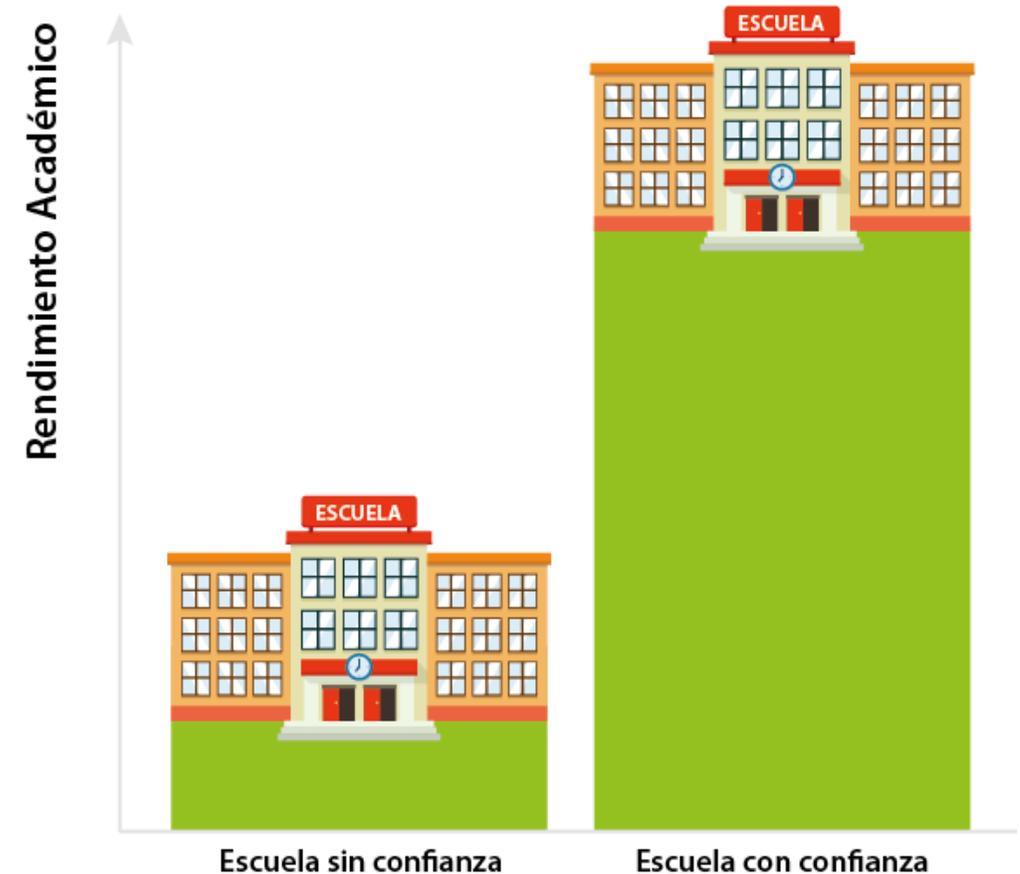
Los difíciles resultados que la escuela debe alcanzar hacen que exista una gran interdependencia entre sus miembros. Por ejemplo, los docentes dependen de sus directivos para que les provean de recursos para poder enseñar adecuadamente, mientras que los directivos dependen de los docentes para que se alcance la formación prometida. El trabajo de los docentes depende de la voluntad de los alumnos para participar del proceso de aprendizaje dentro del aula...los padres dependen de los docentes para que sus hijos sean bien educados, así como los docentes dependen del compromiso de los padres con la educación de sus hijos...

(Van Maele et al., 2014)



HALLAZGOS DE BRYK Y SCHNEIDER (2002)

- Estudio longitudinal, con amplia muestra y observaciones detalladas de las escuelas de Chicago muestra asociación clara entre mejora y confianza
- Se constata que las escuelas con alta confianza relacional tienen 3 veces más chances de mejorar significativamente sus resultados académicos (en lenguaje y matemáticas) que el resto
- Se constata que escuelas que mantienen bajos niveles de confianza relacional en el tiempo no presentan mejora alguna en sus resultados académicos
- Posteriormente estudio es replicado en otros contextos y países con resultados similares



CONSECUENCIAS ALTA CONFIANZA EN ESCUELA



ESQUEMA DESCRIPTIVO MEJORA DE SEBRING ET AL. (2010)

