

Confiando en la confianza Contra toda razón*



Burkard Sievers**

Recepción: Noviembre 15 de 2007

Aceptación: Noviembre 23 de 2007

La confianza es una espada de doble filo. Puede abrir oportunidades de trabajo productivo mutuo, pero al mismo tiempo puede volverse una sofisticada trampa en donde los amigos de la confianza quedan capturados.
Amützi y Schonberg (2000).

La confianza es una cualidad peculiar. No se puede comprar. No se puede transferir. No puede ser instantánea... Solo puede acumularse muy lentamente, a través de múltiples interacciones. Pero puede desaparecer en un pestañeo.
Kelly (1999)

Una crisis de confianza no se puede superar con una prisa ciega, poniendo más confianza.
O'Neill (2002)

El 11 de Septiembre de 2001... los americanos se dieron cuenta de la fragilidad de la confianza... Nuestra confianza se estremeció de nuevo solo un par de meses más tarde con el impresionante colapso de Enron.
Kramer (2002)

* Documento traducido del inglés por Eduardo Cárdenas Echeverri. ecarden1@eafit.edu.co.

Versión extendida del texto presentado por primera vez en el mes de junio del año 2002, bajo el título, *Against all Reason: Trusting in Trust*, en el Simposio de la Sociedad Internacional para el Estudio Psicoanalítico de las Organizaciones -ISPSO- (Melbourne, Australia). Posteriormente, fue publicado en el año 2004 por IMES, Revista Administración 20, 59, pp. 45-58. Su contenido fue presentado en conferencia dictada por el profesor Sievers en la Universidad EAFIT (Medellín), en el mes de octubre de 2007. Se traduce y se publica en esta edición, con autorización expresa del autor. (Nota de la editora)

** Sociólogo. Profesor emérito de economía en su vertiente sociológica (Desarrollo organizacional) en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Wuppertal (Alemania). Investigador y docente en los aspectos psico-socio-analíticos de la gestión y la organización. Tiene traducciones al inglés, francés, portugués y húngaro. Conferencista regular en el Instituto Tavistock, en Alemania, y asesor en conferencias dictadas en Australia, Inglaterra, Francia y Hungría. Presidente honorario de la junta directiva de la International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Coeditor de la revista especializada *Freie Assoziation – Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur* y codirector del programa de formación internacional, Management und Beratung in Organisationen' de *Inscape*, Colonia. <http://www.wiwi.uni-wuppertal.de/sievers>. sievers@uni-wuppertal.de

Resumen

La importancia de la confianza tiene un fuerte énfasis en la teoría organizacional contemporánea y en la práctica administrativa. A pesar de estar convencido que la confianza es buena y constituye una parte necesaria del tejido social, mi interés es comprender el pensamiento social (y político) que subyace en la visión académica y no-académica sobre la confianza. Mi hipótesis de trabajo es esta: los intentos de los directivos de las organizaciones por crear confianza reflejan una profunda negación de la pérdida de esperanza con respecto a la relación entre los miembros de la organización y el valor y sentido de las organizaciones. Los directivos no reconocen tal falta de relaciones y confianza y por tanto, la pérdida de esperanza es escondida tras el discurso sobre la importancia de la confianza (y las relaciones). La negación de la pérdida de esperanza es una expresión del pensamiento psicótico concomitante con la incapacidad para ver la realidad y hacer duelo a la pérdida. La propagación artificial de la confianza se convierte así en un sustituto de la confianza en sí misma.

Abstract

The importance of trust is heavily emphasized in contemporary organization theory and management practice. Although I am convinced that trust is a good thing and necessary constituent of the social fabric, I am interested in understanding the social (and political thinking) underlying the current academic and non academic view of trust. My *working hypothesis* is that: management attempts to engineer trust reflect an underlying denial of the loss of hope regarding both the relatedness between organizational members and the value and meaning of organizations. The experience of non-relatedness and lack of trust cannot be acknowledged by management, therefore the loss of hope has to be hidden behind the propagation of the importance of trust (and relatedness). The denial of the loss of hope is an expression of psychotic thinking concomitant with inability to see a reality and to mourn loss. The engineered propagation of trust thus becomes a substitute for trust itself.

Palabras Clave: Confianza, desesperanza, administración, organizaciones, relaciones sociales en las organizaciones.

Key Words: Trust, hopelessness, management, organizations, organizational relationship.

Introducción

Este texto emana de mi asombro ante el hecho de que las virtudes de la confianza son con frecuencia honradas y exaltadas en la literatura organizacional contemporánea y en las prácticas administrativas. A pesar de que ni los individuos ni las organizaciones podrían enfrentar o sobrevivir al día siguiente sin una alta dosis de confianza, el rol excesivamente protagónico que se le da a la confianza en la literatura

(Bachmann, 1988, 2001; Bachmann et al., 2001; Gambetta, 1988; Gubert & Boerner, 1999; Hardy et al., 1998; Kramer et al., 1996; Lane & Bachmann, 1998; Sitkin et al., 1998; Sprenger, 2002) no está, en gran medida, de acuerdo con mi propia experiencia en la vida organizacional contemporánea. Lo que pareciera negarse totalmente es, de hecho, la falta de confianza en las organizaciones de hoy, la construcción artificial y exagerada de su necesidad, e incluso su colapso ocasional. La ausencia de confianza

se niega ampliamente a través del énfasis en ‘los diversos y sustanciales beneficios, tanto individuales como colectivos, que aparecen cuando la confianza está en su lugar’ (Kramer, 2003, 342). En lugar de reconocer la falta de confianza como una realidad significativa y un problema contemporáneo, la confianza se propaga como una entidad externa y una solución necesaria. ¡Todo lo que necesitamos es más confianza!

Ciertamente no tengo ninguna duda sobre la importancia de la confianza tanto en la vida diaria como en las organizaciones y en la sociedad en general. ¿Cómo podría alguien estar en contra de la confianza per se? Es como “la maternidad y el pastel de manzanas”¹ más o menos algo bueno, un componente necesario del tejido social. Como lo planteó Elliot Jaques (1996, 15): ‘La gente no tiene que amarse, y ni siquiera gustarse, para poder trabajar junta de manera efectiva. Pero para poder hacerlo sí tiene que ser capaz de confiar en los otros’. No hay duda que la confianza es una fuente importante de capital social en los sistemas sociales (Fukuyama, 1995; Kramer, 2003; O’Neill, 2002). ‘Podría [incluso] decirse que... la confianza es una parte tan importante de la base de la actual estructura social, que sin tener confianza y ser dignos de ella no podríamos tener nuestra forma de sociedad’ (Isaacs et al., 1963, 462).

Mis reservas sobre el uso actual de la confianza tienen que ver con el carácter de moda y la ‘ligereza’ (por no decir ‘ingenuidad’) con los

¹ La expresión intraducible “*like motherhood and apple pie*” se usa especialmente en los Estados Unidos para criticar la retórica política. Valores tradicionales como la familia, la comunidad y “el respeto a la madre y su pastel de manzanas” se consideran ideales distintivos de Estados Unidos, inevitables en la retórica política. Así, cuando los políticos no saben qué decir, usan lugares comunes como “creo en... (e insertan un valor tradicional cualquiera)...” Estas cosas han sido dichas tantas veces que pierden todo sentido y nadie cree en ellas. (N. del T.)

que se le trata frecuentemente. Por ejemplo: ‘El liderazgo es una relación fundada en la confianza.’² Sin confianza la gente no toma riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, los movimientos de la organización mueren’ (Kouzes & Posner, 1995, citado en Dando-Collins, 1988, 26). Este es un caso extremo de lo que se propaga usualmente como sabiduría de negocios.

El interés dominante con respecto a la confianza refleja también la ambigüedad por parte de los teóricos organizacionales. Mientras que, por un lado, consideran cada vez más que la confianza es un concepto apropiado para una mejor comprensión y manejo de la realidad organizacional, por el otro lado pareciera que no tienen el coraje suficiente para aceptar y enfrentar el ‘corazón en las tinieblas’ (Joseph Conrad) de la vida organizacional. Guiados predominantemente por las ‘políticas de salvación’ (Lawrence, 2000b), los teóricos organizacionales tienden a sugerir soluciones a los dilemas de los empleados de las organizaciones basados en el supuesto de que ellos no tienen ni la competencia ni la autoridad para cambiar su propia situación.

Como la última de una serie casi interminable de panaceas administrativas, la confianza se ve, con frecuencia, como la ‘gracia salvadora’ actual en las organizaciones. A pesar de que el actual énfasis en la confianza se puede interpretar en cierto modo como una especie de reverberación del debate de la cultura organizacional y su retórica (p.ej. Graf, 2000), también puede mirarse como una defensa frente a las ansiedades ocultas experimentadas por la dirección en sus intentos de lidiar con el caos reinante al interior de sus organizaciones y en

² En la versión en inglés se lee “Leadership is a relationship, founded on trust and confidence”. Ambas expresiones, (trust y confidence), se traducen al castellano como confianza. (N. del T.)

el respectivo ambiente externo. Como gritando en el desierto,³ se oscurece aún más la típica experiencia contemporánea de desorientación y el miedo y desesperanza que de ello resulta.

El discurso predominante de ‘confiar en la confianza’ defiende tanto a los científicos sociales como a los directivos frente a la idea de que las formas tradicionales de organización y en particular de la organización del trabajo pueden ya no ser adecuadas para asumir los más difíciles y caóticos retos que enfrentan las organizaciones de hoy. El uso regresivo de la confianza funciona como un medio para restablecer ‘el orden y la organización’ con el fin de lidiar con ‘el desorden y la desorganización’ (Cooper, 1986; cf. Knights et al., 2001). El énfasis en la confianza y la tendencia a crearla artificialmente con métodos comunes pueden, por lo tanto, ser interpretados como una expresión de un deseo por desarrollos más creativos e innovadores tanto en el campo de estudio como en su objeto.

A pesar de estas tendencias, hay también un número de autores que va más allá de esa representación ingenua, fácil y de moda acerca de la confianza. Algunos de ellos expresan un notable interés por la confianza como una dimensión colectiva ya que está relacionada con contextos organizacionales más amplios, tanto al interior de las organizaciones como entre las mismas (Sievers, 2003b).

1. La creación de confianza

Como la confianza es necesaria para que las organizaciones funcionen, en particular en las empresas globales y virtuales (Kelly, 1999, 133ss.) con frecuencia se asume que ella tiene

³ La expresión inglesa “whistling in the dark” (silbando en la oscuridad) o “whistling in a dark forest” (silbando en un bosque oscuro), aquí traducida como “gritando en un desierto”, se usa cuando se tiene confianza en que algo bueno va a pasar, aunque esto no sea para nada probable, o cuando se hace algo, aunque resulte inútil, para mantener el coraje y no perder las esperanzas. (N. del T.)

que crearse y hacerse cumplir, a pesar de la experiencia común de que las organizaciones y su alta gerencia muchas veces no son en absoluto confiables. Por consiguiente, las empresas y sus directivos se ven confrontados con el dilema de ‘hacer cumplir’ la confianza.

Esta tendencia ingenieril recuerda el debate sobre la falta de héroes organizacionales hace casi dos décadas. Un ejemplo es la siguiente sugerencia casi cínica de Deal y Kennedy (1982; cf. Jewett, 2003; Lawrence & Jewett, 2002): ‘Una empresa para ser exitosa necesita héroes. ¡Si no los tiene, créelos!’ Similar a estos ‘héroes situacionales’, mucho de lo que se asume como confianza en las empresas contemporáneas es ‘situacional’, en el sentido de que solo cumple las necesidades requeridas para sobrevivir a la siguiente batalla; no es más que ‘esperanza para una temporada’ como dijo el poeta Thomas Campbell.

Además de su valor en el corto plazo, otros ven la confianza como algo necesario para la supervivencia en el largo plazo. Esto puede ilustrarse bien con la siguiente cita de uno de los libros de texto más comunes sobre la confianza:

Discusiones recientes tanto de académicos como de prensa de negocios sugieren que la confianza es un factor central para el comportamiento y supervivencia organizacional tanto para las organizaciones privadas como públicas, incluso en contextos no críticos. Diversos académicos han propuesto recientemente que la confianza es un factor central que favorece el éxito y supervivencia a largo plazo de las organizaciones, especialmente porque los ambientes se han vuelto más inciertos y competitivos. (Mishra, 1996, 282)

Hay un punto de vista común en mucha de la literatura científica según el cual la confianza es uno de los pocos aspectos positivos que quedan en el mapa organizacional, y que el mejoramiento de la eficiencia del trabajo depende en gran medida de la efectividad con la que la confianza pueda crearse y/o explotarse. Por ejemplo: 'Tanto practicantes como académicos han propuesto, incluso, que debe desarrollarse un nuevo paradigma de la administración y la organización con la confianza como el componente nuclear si las organizaciones, con y sin ánimo de lucro, pretenden sobrevivir al siglo XXI' (Sculley, 1987, 125, citado en Mishra, 1996, 283; cf. Tyler & Kramer, 1996, 129; Hardy et al., 1998; Knights et al., 2001; Sydow, 1998).

No obstante que la confianza no puede producirse de la misma manera como se produce el jabón o el metal (Zucker, 1986, 65), el cada vez más grande 'mercado' de la confianza, y la esperanza que éste representa, parecen orientar la creciente cantidad de investigaciones y publicaciones sobre el tema (54).] Siguiendo la crítica provocadora de Gabriel (2002), según la cual las teorías organizacionales comprometidas con el escenario de la práctica administrativa se han vuelto cada vez más 'paragramáticas' en tanto que las intenciones programáticas y las pragmáticas se han fundido en un solo modelo, las teorías de la confianza han degenerado en bienes y han entrado en un proceso de deterioro.

2. Antiguas nociones de confianza

No hay ninguna duda que la mayoría de gente en general y de organizaciones en particular ya no reconocen el eslogan '¡en Dios confío!⁴, como se daba por sentado en las anteriores generaciones y que todavía aparece en los billetes de dólares americanos. La confianza, en gran medida, ha perdido la certeza que

antes daba la fe. Aunque esto parezca un poco romántico, la noción de confianza se origina y hace referencia a una cualidad de la relación del 'hombre' (y la mujer) con los diversos 'objetos', los amigos, 'la naturaleza', el mundo y Dios o Dioses; de igual manera, puede considerarse como un 'rasgo' humano tan antiguo como la humanidad misma.

Tanto en el sentido etimológico como existencial, la confianza está relacionada y es expresión de confiabilidad, fidelidad, ayuda, apoyo, consuelo; la palabra trust (confianza) está basada en tru (true, trow) (verdad), que es también la raíz del sustantivo truth (verdadero) (Hoad, 1986, 507 y 508). En su versión de inglés medieval, trist (compárese con el francés triste o el latín tristis) indica la relación de la confianza con el sentimiento o expresión de pena o tristeza (Brown, 1993, 3399). También podríamos recordar que la confianza, en su noción 'antigua', estaba incluida en la fe y era, como tal, una expresión de Eros, la pulsión de vida. La ciencia social contemporánea pone el principal énfasis en el riesgo, según lo cual el problema de la confianza es un problema de 'predisposición al riesgo' (Luhmann, 1968, 21). Las nociones de verdad, fe, pena e incluso amor están increíblemente ausentes en el discurso organizacional sobre la confianza. El debate sobre la confianza, sin duda, podría encontrar una mayor profundidad si abordara estas dimensiones 'antiguas' de la realidad organizacional, aunque a primera vista parezcan anticuadas.

Los teóricos de la organización han perdido de vista las dimensiones trágicas que inevitablemente caracterizan la vida y el trabajo en las empresas, así como nuestro mundo privado y personal. Las teorías sobre la naturaleza humana, el trabajo y la vida, que básicamente subyacen en la noción de confianza en el presente debate, están restringidas a un hincapié en Eros, la pulsión de vida y supervivencia. Estas teorías no tienen en

⁴ 'In God we trust' en el original. (N. del T.)

cuenta lo suficiente las dinámicas destructivas y mortales de la realidad organizacional que, como expresiones de Tánatos, están en el centro de la destrucción, la aniquilación y finalmente la muerte. El énfasis predominante en la confianza y sus virtudes fomenta una perspectiva del trabajo y la vida en las entidades en donde experiencias y dinámicas sociales como la rabia, la ira, la vergüenza, el desprecio, la negación, la envidia, la codicia, la humillación, el sufrimiento o la desesperación son deliberadamente negadas o consideradas inexistentes. El debate sobre la confianza produce básicamente imágenes monocromáticas de la realidad organizacional en lugar de hacer un uso completo de toda la paleta de colores y matices.

3. Dinámicas psicóticas de la confianza en las organizaciones

La perspectiva organizacional de este ensayo está basada en el marco metafórico provisto por la 'organización psicótica', elaborado a partir de mi presentación en el Simposio ISPSO de 1998 en Jerusalén (Sievers, 1999a, 2003a). Aún siento una cierta desazón con este concepto, particularmente en relación con los fenómenos sociales, debido a las implicaciones clínico-patológicas de la psicosis. Sin embargo, es la noción de ansiedad psicótica —como el estado intermedio entre el paranoico-esquizoide y el depresivo— lo que me impulsa al desafío de usar la noción de organización psicótica. En esta elección me siento animado especialmente por Fornari (1975), el psicoanalista italiano que en *El Psicoanálisis de la Guerra* anticipaba la mayoría de las ideas fundamentales de lo que, un tiempo después, fue conceptualizado como la teoría de la 'organización patológica' por autores como Steiner (1979, 1982, 1987, 1990, 1993) y O'Shaughnessy (1981; cf. Hinshelwood, 1991, 381ss.).

Como Bion y el primer Jaques (1953, 1955; cf. Menzies Lyth, 1988), Fornari escoge como su punto de partida la defensa frente a las ansiedades psicóticas en la formación de la sociedad y sus

instituciones. Identifica la inhabilidad para hacer un duelo, es decir, la elaboración paranoica del duelo, como la característica crítica de la guerra en tanto forma psicótica de organización social. Su teoría de la guerra está basada implícitamente en la fijación patológica y el estancamiento en la posición paranoico-esquizoide y sus defensas. Mi hipótesis de trabajo es que el intento de crear la confianza por parte de los directivos es una expresión de la negación implícita de pérdida de esperanza con respecto a las relaciones entre miembros de la organización (tanto directivos como 'trabajadores') y al valor y sentido de las organizaciones. En la medida en que la experiencia de la falta de relaciones y de sentido (por no mencionar la falta de confianza) no puede ser reconocida por la dirección, la resultante pérdida de esperanza debe esconderse bajo la propagación de la importancia de la confianza (y las relaciones).

En ese sentido, tal negación es una expresión del pensamiento psicótico caracterizado por la inhabilidad para ver la realidad y hacer el duelo por la pérdida. Las relaciones y la confianza están en el centro de la contención. Como los directivos cada vez carecen más de la habilidad para suministrar contención a los miembros de la organización, la propagación artificial de la confianza se vuelve un sustituto de la confianza en sí misma. En consecuencia, la creación de la confianza se puede ver como un sustituto psicótico de la confianza y la contención.

Las compañías contemporáneas y sus culturas están caracterizadas en distinta medida por dinámicas psicóticas que encuentran su expresión en la agresión, el sadismo y la destrucción, reacciones frente a la aparente amenaza y persecución que emanan del mundo externo de los mercados y competidores. Al defenderse de estas amenazas, ficticias y reales, el mundo interior de las organizaciones queda atrapado en un comportamiento y una forma de pensar que reflejan psicosis social (Bion, 1957; Sievers, 1999a). El surgimiento de

dichas dinámicas se ha ignorado ampliamente y, de hecho, ha sido considerado, en general, como normal.

Para no ser malinterpretado, me gustaría resaltar que estas dinámicas no se consideran como una expresión de psicopatología individual. Yo percibo las dinámicas psicóticas en las empresas como socialmente inducidas. El pensamiento (o falta de pensamiento) en las organizaciones incita a los miembros a movilizar las partes psicóticas de sus personalidades, en lugar de las no psicóticas. Eso los hace adoptar reacciones menos maduras que las que tendrían en otras circunstancias (Lawrence, 1995).

4. Las empresas, el dinero y las personas como bienes

Como la falta de esperanza debe negarse, las organizaciones se siguen reconociendo como si estuviesen basadas en relaciones sociales entre actores individuales en general o entre directivos y ‘fuerza de trabajo’ en particular. En el mundo contemporáneo de los negocios, las empresas en sí mismas son bienes de los mercados internacionales (de capital) y por lo tanto son el objetivo de absorciones y fusiones. Con frecuencia experimentan reestructuraciones turbulentas con un foco en la reducción de costos, creciente responsabilidad en la gestión⁵ y disminución de la seguridad tanto para los directivos como para la fuerza de trabajo. Incluso, en entidades sin ánimo de lucro ‘los asuntos financieros tienen más peso que los humanos’, y cada vez hay más evidencia de que ‘la mentalidad del mercado, que basa las transacciones en precio y retorno, ha entrado al tejido de la vida organizacional’ (Astrachan & Astrachan, 2000, 46). Por lo tanto, las personas en las compañías se han convertido en bienes, y

⁵ “Accountability” en el original, en castellano “responsabilidad en la gestión”, “responsabilidad” o “rendición de cuentas”. Se dice que alguien es responsable en la gestión (accountable) cuando tiene la posibilidad de ejecutar una acción, debe informar y rendir cuentas sobre ella y se hace responsable de los resultados. (N. del T.)

pueden fácilmente ser despedidos si ya no se les requiere, o reemplazados si están ‘gastados’ o ya ‘no sirven’. Como consecuencia, están en peligro de abandonar cualquier esperanza. Y como ya no pueden ‘calcular’ el riesgo de la confianza, ésta tiende a ser reemplazada por ilusiones, cuyo carácter auto-engañoso se esconde con el fin de escapar la desesperación oculta.

El dinero—y en particular el dinero como bien— hace girar al mundo a través de la creciente predominancia de la optimización de utilidades para los accionistas, propagada y fortalecida por las industrias de servicios financieros. Esta mercantilización determina cada vez más la realidad de la vida empresarial contemporánea. El dinero como bien se vuelve el valor esencial y último, y hace de cualquier otro valor un bien (Wolfenstein, 1993, 296). El dinero ya no se puede considerar un símbolo de sentido y solo representa mero sinsentido. Al propagar y crear confianza artificialmente, la dirección le esconde a los miembros de la organización y a sí misma que ambos no son más que bienes de los mercados de la corporación y del mundo. Desde esta perspectiva, la propagación de la confianza se puede ver como un intento romántico de enriquecer socialmente una realidad organizacional cuyo carácter exclusiva o predominantemente económico debe negarse permanentemente. Al ignorar que las empresas, y sobre todo las corporaciones globales, se han vuelto ‘acuerdos’ económicos e incluso exclusivamente monetarios, sin ningún otro objetivo o tarea principal que la producción de dinero como bien, se alimenta la ilusión de que los actores del juego del dinero global siguen siendo seres humanos, o al menos recursos humanos (Sievers, 2003a).

La inherente ausencia de sentido en última instancia se parece al infierno, en donde toda esa gente comparte su maldición eterna. En la medida en que los directivos ya no pueden confiar en sí mismos y que los otros ya no parecen confiables, la dinámica psicótica en las

organizaciones, en un nivel metafórico, semeja el infierno de Jean-Paul Sartre (1947): 'L'enfer c'est les autres', el infierno son los otros. ¿En quién se atrevería usted a confiar en el infierno? Como se ha vuelto cada vez más difícil, si no imposible, reconocer que hemos perdido la esperanza, tenemos que convencernos permanentemente los unos a los otros que confiamos, incluso si tal confianza se basa en la nada o el sinsentido. Como a diferencia de Dios, el 'diablo' no puede ser 'objeto' de confianza, la creación artificial de esta, en el contexto metafórico escogido aquí, es un intento fútil de bautizar al diablo, o como lo dijera Herman Melville (1967) en *Moby Dick* (Capítulo 113, La Falsificación): 'Ego non baptizo te in nomine patris, sed in nomine diaboli' (No te bautizo en el nombre del Padre sino en el nombre del Diablo).

5. Reservas con respecto a la visión actual de la confianza

Con el fin de elaborar un poco más mis reservas con respecto a la visión actual de la confianza en la teoría y la práctica, me gustaría esbozar lo siguiente:

1. Como expresión de la negación de la desesperanza, la polémica de la confianza está ampliamente viciada y carece de un meta-debate bajo los supuestos del marco de trabajo de la confianza en sí misma y la 'naturaleza' de la 'gente', la organización y la relación entre la gente y sus organizaciones.

La forma en que conceptualizamos y marcamos la noción de confianza influye no sólo en los problemas que anticipamos, sino también, de manera muy profunda y consecuente, en cómo intervenimos en las organizaciones con la intención de crear o fomentar la confianza. (cf. Kramer et al., 1996, 382). La retórica de la confianza se asemeja con frecuencia al

comercial de Guinness.⁶ Así como '¡Guinness es buena para ti!', la confianza también debe serlo (cf. Landau et al., 1998; Marshall, 1999; Newstrom & Scannell, 1998; Nieder, 1997; Ryan & Oestreich, 1998; Shurtleff, 1998). Del mismo modo como Guinness se impulsa predominantemente por un crecimiento en la participación del mercado (y utilidades) a través del consumo de su producto, mientras que niega su influencia en el fomento del alcoholismo, con frecuencia parece que los propagadores de más confianza no están interesados en las consecuencias de un 'sobre-consumo' o de una 'dilución' de la confianza. Los supuestos implícitos de la 'imagen del hombre' encubierta o los supuestos bajo los marcos de trabajo de los discursos sobre la importancia de la confianza en el sentido del trabajo en organizaciones rara vez se hacen explícitos. El debate sobre la confianza muchas veces refleja la sabiduría que se encuentra en la 'teoría organizacional de Heathrow' (Burrell, 1997, 27).

2. A pesar de que el rol y la función de la confianza se analizan en diversos contextos—individual, parejas, grupos, entornos intra o inter-organizacionales, redes de trabajo, y (en unas pocas ocasiones) sociales—no existe prácticamente una perspectiva integradora y sistémica de la misma.

La conceptualización de la confianza, en particular en las publicaciones americanas, está dominada por la perspectiva socio-psicológica de la confianza como un fenómeno fundamentalmente individual, de pareja o grupo. Mientras que, por un lado, algunos investigadores tienden a considerar la confianza como casi exclusivamente un rasgo del individuo en relación a otros individuos, otros apoyan la perspectiva de Luhmann (1968, 1979, 1988) según la cual la confianza, como objeto de investigación de las ciencias sociales

⁶ Guinness es una marca de cerveza negra irlandesa muy conocida y tradicional, que se produce en Dublín desde 1759. (N. del T.)

y en particular de la sociología, debe ser considerada un mecanismo para la reducción de la complejidad en los sistemas sociales. Parece que la polarización de la confianza como un fenómeno intersubjetivo o como fenómeno sistémico es una expresión de un déficit más general en la teoría social, especialmente en la teoría de los sistemas sociales, con respecto a un marco común para relacionar al individuo y a la organización.

Lo que hace falta es justamente la perspectiva de la ‘visión binocular’ de Bion (1961, 8; cf. Sandler, 2002). Refiriéndose al mito de Edipo como marco metafórico, hizo énfasis en que, en contraste con el interés exclusivo de Freud en la relación triádica entre Edipo y sus padres Layo y Yocasta, una realización más adecuada del mito incluye un interés igualmente profundo por su otra parte, el proyecto de la Esfinge. La Esfinge está relacionada con el gran interrogante sobre la naturaleza de la humanidad y la constitución política del conocimiento. En oposición con la visión monocular, que ve la confianza como un fenómeno individual u organizacional, la visión binocular de Bion, tal como recientemente lo subrayó de nuevo Lawrence (1997, 2000a), suministra una forma de comprender cómo las dinámicas sociales y psíquicas de la confianza están relacionadas entre sí.

Ahora bien, vista desde el proyecto de la Esfinge, se puede entender que la confianza está inducida socialmente por la organización. La capacidad de una empresa para suministrar contención tiene un gran impacto entre los empleados de la compañía para que experimenten y activen la confianza o, por el contrario, regresen a una especie de retiro social, reduciendo sus contribuciones a lo mínimo demandado según sus roles. En vista de que la relación de poder subyacente requiere confianza en los directivos, los subordinados, con mucha frecuencia, se retiran a una posición cínica: ‘ “Tenemos que confiar en ellos” significa en realidad: “No confiamos en ellos, pero nos sentimos obligados

a someternos a su discreción” ’ (Fox, 1974, 95, citado en Hardy et al., 1998, 67).

3. Como el principal énfasis recae en la responsabilidad de la dirección para generar confianza, se niegan los asuntos organizacionales y sociales más amplios, como la realidad de la falta de relaciones y sentido tanto para los directivos como para los trabajadores.

A pesar de la continua referencia que se encuentra en alguna literatura acerca de los crecientes impedimentos de la confianza en las organizaciones contemporáneas, hacen falta un análisis y comprensión más profundos de las dinámicas y factores que acrecientan la dificultad e improbabilidad de esta confianza. La forma como son señalados estos impedimentos en principio, sin que sean investigados con posterioridad, queda evidenciada por las herramientas que se sugieren para el mejoramiento de la confianza, por ejemplo, administración por objetivos, círculos de calidad, grupos de trabajo auto-dirigidos, formación de grupos y entrenamiento (Newstrom & Scannell, 1998; Ryan & Oestreich, 1998; Steinle et al., 2000, 12). Tales instrumentos constituyen el repertorio estándar del desarrollo organizacional y de la administración de recursos humanos, y ya no parecen innovadores ni apropiados. Estos y otros similares, con frecuencia, no solo son incapaces de reversar la falta de confianza, sino que la refuerzan. ‘De hecho, estas compañías que más se empeñan en eliminar los sentimientos negativos o ambivalentes, pueden, en cambio, estimular el mayor resentimiento, desconfianza y suspicacia’ (Miller & Stein, 1993, 36; citado en Miller, 1998, 15).

Como en general la fuente de confianza en las organizaciones es vista como proveniente de la dirección, la principal y muchas veces única variable ‘social’ que se tiene en cuenta es la respectiva ‘filosofía administrativa’ de los directivos que apoyan la confianza.

En las organizaciones...la predisposición a confiar o desconfiar está inmersa en las filosofías de los directivos y ha sido expuesta a través del tiempo en las diferentes estructuras y mecanismos organizacionales que sus filosofías prescriben y/o acomodan (Creed & Miles, 1996, 23).

Un aspecto de esta filosofía administrativa es la idea de que la confianza sería apropiada para aquellos empleados cuya 'confiabilidad' pudiese ser medida de algún modo y por lo tanto garantizada. Uno se queda cavilando, sin embargo, cómo puede implementarse este pensamiento administrativo en un momento en que la alta gerencia, en su continua búsqueda de optimización de valor para los accionistas, depende cada vez más de organizaciones de inversión y fondos de pensiones, en cuyos representantes ellos mismos no pueden confiar (Sievers, 1999a, 2003a). Como comentó recientemente un periodista con respecto a las reestructuraciones corporativas, 'los líderes conscientes del mundo de los negocios están mutando para convertirse en los secuaces de los mercados de capital; el ajetreo frenético ni siquiera le da tiempo a empleados y clientes de reflexionar sobre sus sentimientos de inseguridad' (Student, 2000, 124).

El siguiente ejemplo de la literatura sobre la confianza, demuestra que las metáforas que guían el discurso sobre este tema son con frecuencia contradictorias. Mientras que los autores Creed y Miles (1996, 32) enfatizan algo con lo que uno fácilmente podría estar de acuerdo, es decir, que 'la construcción de la confianza depende en parte del conocimiento emergente del interés mutuo... y del interés genuino por el bienestar de los participantes de la organización', por otro lado surgen referencias a 'buenos generales' como 'la imagen del directivo, reflejo de la del empleado como buen soldado' (34). Aunque uno puede asumir que la metáfora se refiere principalmente a tiempos de paz, me pregunto si aplica también a tiempos de guerra.

A partir de mi propio estudio de una corporación alemana —Volkswagen— he concluido que la noción de competición, tanto en la teoría organizacional como en el mundo de los negocios, puede ser un eufemismo de la guerra real y esconde la dinámica implícita de la destrucción o incluso de aniquilación (Sievers, 2000; Stein, 1995, 1997, 1999). A pesar de la aparente ausencia de derramamiento de sangre o víctimas en las empresas, las grandes corporaciones en particular, tienden a atribuirles proyectivamente sus fallas y pérdidas a sus competidores, que son considerados luego como enemigos. En consecuencia, se movilizan para derrotarlos bien sea obteniendo una mayor participación en el mercado o incorporándolos a través de adquisiciones o fusiones. La incorporación de un antiguo competidor con mucha frecuencia trae como resultado racionalizaciones, recortes de personal y la canibalización de unidades inproductivas.

En la medida en que la competencia entre grandes corporaciones constituye realmente una guerra, la creación y el mantenimiento de la confianza se vuelven altamente problemáticos si no imposibles. Dicha competencia involucra importantes dinámicas inconscientes y tiene un impacto crítico en las relaciones entre las compañías, en el mundo interior de los empleados y en las dinámicas internas de tales empresas. Existe, por ejemplo, una alta probabilidad de que la guerra en sí misma, al interior de las sociedades y hacia sus competidores, se enfrente como un 'conocido impensado', término acuñado por Christopher Bollas (1987, 1989). Esta expresión hace referencia a algo que 'es conocido en cierta medida, pero que nunca ha sido pensado o puesto en palabras, y por lo tanto no está disponible para ser pensado más profundamente' (Lawrence, 2000a, 11 y 12). Ese conocimiento, por tanto, es inalcanzable puesto que no se puede nombrar por medio del lenguaje o a través de metáforas. Como no puede ser pensado, nombrado o puesto en ideas, es representado principalmente en situaciones de alta ansiedad y caos, lo que fomenta la exportación de la amenaza de terror interno. En un sentido paradójico,

parece que el uso creciente de metáforas de guerra en el mundo de los negocios tiene la intención básica de mantener la verdad conocida fuera del pensamiento, lo que significa que en muchas corporaciones e importantes sectores de la economía global, el mundo se encuentra en un estado de permanente de guerra cada vez más intensa.

4. El debate sobre la confianza en las organizaciones está basado en teorías y metodologías que ponderan las dimensiones racionales y de comportamiento de la realidad organizacional. Como resultado, tales concepciones ignoran las dimensiones y dinámicas inconscientes de las empresas y su relevancia en la confianza.

Tanto la gente en las organizaciones como los teóricos organizacionales han llegado a aceptar ampliamente la 'locura racional' (Lawrence, 1998, 126; Sievers, 1999b) en las compañías como algo normal. Han perdido de vista la irracionalidad, locura y sufrimiento reales (Dejours, 1998) que hacen parte de la experiencia diaria de los miembros empresariales. Similar a los pacientes con trastornos severos de personalidad, que a menudo no parecen psicóticos, sino que más bien dan la impresión de haber corregido su desorden en un cierto nivel, las organizaciones psicóticas, en particular las que tienen ánimo de lucro, frecuentemente parecen cubrir sus niveles de ansiedad interna con una apariencia algo curiosa, pero sin embargo normal.

6. Psicoanálisis y confianza

Después de plantear mis reservas frente a la visión actual sobre la confianza en la teoría y práctica organizacionales, me pregunto qué contribución podría hacer el psicoanálisis para lograr una mejor comprensión del asunto. A primera vista, parecieran pocos los aportes psicoanalíticos para el conocimiento de la confianza en la literatura psicoanalítica general, y mucho menos aún en la teoría organizacional. El

término casi no se presenta en los títulos de libros o artículos psicoanalíticos. Aunque figura en el Diccionario Crítico de Psicoanálisis de Rycroft (1995), normalmente no se encuentra listado en diccionarios relacionados (o similares).

A pesar de que Ericsson (1958; cf. Conzen, 2002) explora la diferencia entre 'confianza' y 'confianza básica', y Searles (1965/1986) escribe acerca de la falta de confianza de los padres, la necesidad de confianza para la aceptación de la inevitabilidad de la muerte y la importancia de la confianza en la relación terapéutica (cf. Ellman, 1991, 1998a,b), Isaacs, Alexander y Haggard (1963) parecen ser los únicos autores que suministran una elaboración psicoanalítica más amplia del significado y funciones de la confianza. Como lo plantearon Amitzi y Schonberg (2000, 5), con ocasión del Simposio ISPSO 2000 en Londres, 'aún no parece existir una teoría psicoanalítica bien desarrollada de la confianza, aunque los elementos básicos para la misma están prácticamente listos... para ser usados'.

Sin embargo, no sería adecuado asumir que el psicoanálisis no puede contribuir a una comprensión más profunda sobre la confianza. Al cuestionar la frecuente exaltación de la confianza en la visión organizacional prevaleciente, compartida por la mayoría de la alta gerencia —crecimiento permanente, optimización de valor para los accionistas, y/o maximización de utilidades— una perspectiva psicoanalítica ve la aparente presencia de desconfianza, ansiedad, dolor, desesperanza y desesperación como una especie de contracorriente frente a (o como una sombra de) estos objetivos megalomaniacos. El que comúnmente se den por sentados, se puede explicar porque, como miembros de organizaciones, nos mentimos permanentemente los unos a los otros y pretendemos creer esas mentiras con el fin de no tener que enfrentar nuestra experiencia de confusión, impotencia y desesperación en nuestros intentos de lidiar con la presión implacable para cumplir con las metas de la alta gerencia. Una vez las visiones están

planteadas, no se deben cuestionar abiertamente, a pesar de las supuestas dudas. Como consecuencia, el desdén (Aktouf, 1996, 506; Hoepfl, 1995; Pelzer, 2002; Sievers, 1994, 74-82) frente a la alta dirección va reemplazando gradualmente el sentimiento de confianza en la misma y la creencia de que el empleo es relativamente seguro y que la empresa va a sobrevivir, incluso si las metas no se cumplen.

Muchos autores señalan acertadamente que la confianza no solo maneja el riesgo, la incertidumbre y las expectativas, sino que además requiere 'la disposición de una de las partes de ser vulnerable frente a la otra' (Mishra, 1996, 265; cf. Miettinen, 2000; Rousseau et al., 1998, 395). Aunque la aceptación de la vulnerabilidad está 'basada en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento del otro' (Rousseau et al., 1998, 395), requiere también la capacidad de enfrentar las heridas, humillaciones y pérdidas, si la confianza se ve decepcionada o finalmente defraudada. Mientras más grande sea el riesgo que tenga que 'absorber' la confianza, mayor será la capacidad que uno requiera para afrontar la violación de su propia confianza.

Aparte de los mecanismos más institucionalizados, los cuales permiten ciertos procedimientos legales de investigación y reparación, hay al menos dos formas opuestas en las que una organización y/o sus miembros pueden asumir la pérdida causada cuando la confianza se ve decepcionada o defraudada: el duelo o la venganza. Desde el punto de vista del Psicoanálisis, estas dos formas pueden diferenciarse como no-psicótica (el duelo) y psicótica (la venganza). La primera reacción es más demandante, puesto que significa reconocer la pérdida como un despojo profundo y emprender la labor de hacer el duelo con el fin de aceptarla finalmente. La reacción psicótica está basada en el supuesto de que la pérdida no puede ser aceptada; es un mal que, como ha sido causado por otros, debe ser vengado.

Que las organizaciones reaccionen a la confianza defraudada a través del duelo o de la venganza (Bies & Tripp, 1996) depende mucho de hasta qué punto predomine una u otra dinámica interna (no-psicótica o psicótica). Existe convincente evidencia de que las organizaciones y en particular las empresas, impulsadas por la codicia, impotencia, megalomanía, tiranía y desprecio, tienden a enfrentar la decepción y la pérdida principalmente de una manera psicótica. Esto se debe, en parte, a que, cuando se proyecta el mal en otros, quienes luego pueden ser demandados o atacados, uno se defiende frente al reconocimiento de que fallaron las propias estrategias y acciones. La dinámica psicótica nutre el control y el poder, puesto que no puede soportar la inherente incertidumbre, vulnerabilidad y riesgo que implica la confianza. De forma similar, las partes psicóticas de una organización pueden ser activadas cuando entran en un estado de creciente amenaza estructuras que antes eran confiables (cf. Grey & Garsten, 2001; Heisig & Littek, 1995). La actual amenaza económica, por ejemplo en las instituciones de salud y universidades en la mayor parte del mundo occidental, es tan seria, a su manera, como el impacto de las muchas fusiones y absorciones en la esfera privada.

Conclusión

Al finiquitar mi argumento, debo dejar a consideración del lector si las 'organizaciones psicóticas' y sus estados mentales inherentes se encuentran exclusivamente en los cuentos de hadas, la ficción y/o la ciencia ficción, o también en nuestro mundo de negocios contemporáneo. Si mis supuestos son compartidos, se tendrá que extender y reconceptualizar la exploración sobre la confianza en la teoría organizacional.

Soy bastante consciente de que las ideas que hasta ahora he presentado hacen parte simplemente de un esquema. Lo que estoy argumentando y que he querido expresar con el título que escogí

para este artículo 'Confianza en la Confianza: Contra Toda Razón', es no solo que no podemos trabajar y vivir en organizaciones sin confianza, sino también que un interés serio en la confianza en las organizaciones contemporáneas no se puede restringir al clamor por la necesidad de más confianza. En lugar de esto, deben tomarse en cuenta seriamente las reservas, dificultades y desesperanza que la gente experimenta una y otra vez en sus intentos de confiar en sus organizaciones y en sus líderes. En vez de continuar manipulando o creando confianza 'a través de la institución de procedimientos relevantes (Zucker, 1986), [...] la exposición de la representación simbólica adecuada (Lewis & Weigert, 1985)' (Hardy et al., 1998, p. 67) o auditorías diseñadas para mejorar la responsabilidad en la gestión (Power, 1994; O'Neill, 2002, 43ss.), debemos reconocer que 'nunca dos personas van a ver el mismo evento de la misma manera o van a tener al respecto el mismo sentimiento' (Weber, 1993, 41). El reto es aprender nuevas formas de generar confianza entre compañeros que no necesariamente comparten las mismas metas y valores.

La comprensión paradójica y trágica de la confianza que dicha empresa requiere está expresada en la noción de San Pablo de spes contra spem (esperar contra esperanza)⁷ es decir, cualquier intento sensato de confiar va a avivar necesariamente la imposibilidad de confiar o de confiar contra toda razón.

Bibliografía

Aktouf, O. (1996). *Traditional Management and beyond: A Matter of Renewal*. Montreal: Morin, 654p.

Amitzi, V. & A. Schonberg. (2000). "Don't Know Why, but I trust you". *Trusting the Consultants in a Paranoid Environment: A Case Study*. Trabajo

⁷ Romanos 4-18 y 4-19, sobre la fe de Abraham: "El cual, esperando contra toda esperanza, creyó y fue hecho padre de muchas naciones según le había sido dicho: Así será tu posteridad. No vaciló en su fe al considerar su cuerpo ya sin vigor –tenía unos cien años– y el seno de Sara, igualmente estéril". (N. del T.)

presentado en el Simposio 2000 de la Sociedad Internacional para la Psicoterapia de estudios de las Organizaciones, Londres, Inglaterra.

Astrachan, B.M. & J.H. Astrachan. (2000). "Changing psychological contract in the workplace", E. B Klein, F. Gabelnick & P. Herr (eds): *Dynamic Consultation in a Channig Workplace*. Madison, USA: Psychosocial Press, pp. 33-50.

Bachmann, R. (1998). "Conclusion. Trust: conceptual aspect of a complex phenomenon", C. Lane & R. Bachmann (eds). *Trust within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, pp. 298-322.

_____. (2001). "Trust, power and control in trans –organizational relations", *Organization Studies*, 22. UK, pp. 337-365.

Bachmann, R.; Knights, D. & Sydow, J. (eds). (2001). "Trust and control in the organizational relations", *Organization Studies*, 22(2) (special issue). UK, pp. v-viii.

Bewer, M. B, & B. A. Hanna. (1996). "Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision", R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds): *Trust in organization: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, USA: Sage, pp. 357-389.

Bies, R. J. & T. M. Tripp. (1996). "Beyond distrust: «getting even» and the need for revenge", R. M Kramer & T. R. Tyler (eds): *Trust in Organization: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, USA: Sage, pp. 246-260.

Bion, W. R. (1957). "Differentiation of the psychotic from the no psychotic personalities", *International Journal of Psycho-Analysis*, 38. Oxford, pp. 266-275.

_____. (1961). *Experiences in Groups and other papers*. London: Tavistock.

Bollas, C. 1987. *The Shadow of the Object: Psychoanalysis o the Unthought Known*. London: Free Association Books, 283 pp.

_____. (1989). *Forces of destiny*. London: Free Association Books.

- Brown, L. (1993). *The New Shorter Oxford English Dictionary on Historical Principles II*. Oxford: Clarendon Press.
- Burell, G. (1997). *Pandemonium: Toward a Retro-organization Theory*. London: Sage.
- Conzen, P. (2002). "Úrvertrauen", W. Mertens & B. Waldvogel (eds): *Handbuch Psychoanalytischer Grundbegriffe*. Stuttgart: Kohlhammer, pp. 778-780.
- Cooper, R. (1986). "Organization / disorganization", *Social Science Information*, 2(25). Londres, pp. 299-335.
- Creed, W.; Douglas, E. & Miles R. E. (1996). "A conceptual Framework Linking organizational forms, managerial philosophies, end the opportunity costs of control", R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, USA: Sage, pp. 16-38.
- Dando, Collins, St. (1998). *The Penguin Book of Business Wisdom*. Ring- wood. Victoria: Penguin.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la Banalization de L'Injustice Sociale*. Paris: Seuil.
- Ellman, S. (1991). *Freud's Technique Papers: A Contemporary Perspective*. Northvale, USA: Aronson.
- Ellman, S. (1998a). "Enactment, transference, and analytic trust", S. Ellman & M. Moskowitz (eds): *Enactment*. Northvale, USA: Jason Aronson, pp. 183-204.
- _____. (1998b). "The unique contribution of the contemporary freudian position", C. Ellman; S. Grand; M. Silvan & S. Ellman (eds): *The modern Freudians: Contemporary Psychoanalytic Technique*. Northvale, USA: Jason Aronson, pp.137-268.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York / London: Free Press, 457 pp.
- Gabriel, Y. (2002). "Essai: On paragrammatic uses of organizational theory – a provocation", *Organization Studies*, 23. UK, pp. 133-151.
- Gambetta, D. (ed). (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell.
- Gerber, D. & S. Boerner. (1999). "Krisenmanagement durch vertrauen? Zur Problematik Betrieblicher Öffnungsprozesse in ökonomisch schwierigen Situationen", J. Freimuth (ed): *Die Angst der Manager*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, pp.137-161.
- Graf, A. (2000). "Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess", *ZFWU*, 1. Tübingen, pp. 339-356.
- Grey, C. & C. Garsten. (2001). "Trust, control and Post-Bureaucracy", *Organization Studies*, 22. UK, pp. 229-250.
- Hardy, C.; Phillips, N. & Lawrence, T. (1998). "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust", C. Lane & R. Bachmann (ed): *Trust Within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, pp. 64-87.
- Heisig, U. & W. Littek. (1995). "Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess", *Soziale Welt*, 46. Bonn, pp.282-304.
- Hinshelwood, R. D. (1991). *A Dictionary of Kleinian Thought*. London: Free Association Books.
- Hoad, T. F (ed). (1986). *The concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Clarendon Press, 552 pp.
- Hoepfl, H. (1995). "Performance and Customer Service: The cultivation of contempt", *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 1. Amsterdam, pp. 47-62.
- Isaacs, K. S.; Alexander, J. M. & Haggard, E. A. (1963). "Faith, trust and gullibility", *International Journal of Psycho-Analysis* 44. Oxford, pp. 461-469.
- Jaques, E. (1953). "On the Dynamics of Social Structure", *Human Relations*, 6. Londres, pp. 3-24.
- Jaques, E. (1955). "Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety", M. Klein; P. Heimann & R. D. Money-Kyrle (eds): *New Direction in Psycho-Analysis. The Significant of Infants Conflicts in the Patterns of Adult Behaviour*. London: Tavistock, pp. 478-498.

- _____. (1996). *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the Twenty-first Century*. Arlington, USA: Cason Hall.
- Jewett, R. (2003). *Captain America and the crusade against evil The Dilemma of Zealous Nationalism*. Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans. 410p.
- Kelly, K. (1999). *New Rules for the New Economy. Radical Strategies for the Connected World*. New York: Penguin Books.
- Knights, D.; Noble, F.; Vurdubakis, T. & Willmot, H. (2001). "Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust", *Organization Studies*, 22. UK, pp. 311-336.
- Kouzes, J. M. & B. Z. Posner. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. (2002). "When paranoia makes sense", *Harvard Business Review*, julio. Boston, pp. 62-69.
- _____. (2003). "The virtues of prudent trust", R. Westwood & St. Clegg (eds): *Debating Organization: Point-Counter Point in Organization Studies*. Oxford: Blackwell, pp. 341-356.
- Landau, R. J.; Krueger, J. & Krueger, J. E. (1998). *Corporate Trust Administration and Management*. New York: Columbia University Press, 69 pp.
- Lane, C. & R. Bachmann. (eds). (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, W. G. (1995). "The seductiveness of totalitarian stated of mind", *Journal of Health Care Chaplaincy*, 7. New York, pp. 11-22.
- _____. (1997). *Centering of the sphinx for the psychoanalytic study of organizations*. Documento presentado en el Simposio de la Sociedad Internacional de estudios psicoanalíticos de las organizaciones, Filadelfia, Estados Unidos. [En línea] Disponible en: <http://www.sba.oak-land.edu/isps0/html/1997Lawr.htm>.
- _____. 1998. "Social Dreaming as a Tool of Consultancy and Action Research", W. G. Lawrence (ed): *Social Dreaming at Work*. London: Karnac, pp.123-140.
- _____. (2000a). "The politics of salvation and revelation in the practice of consultancy", W. G. Lawrence (ed): *Tongued with Fire: Groups in Experience*. London: Karnac, pp. 165-179.
- _____. (2000b). "Thinking Refracted", W. G. Lawrence (ed): *Tongued with Fire: Groups in Experience*. London: Karnac, pp.1-30.
- Lawrence, J. S. & R. Jewett. (2002). *The Myth of the American Superhero*. Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans, 344 pp.
- Lewis, J. D. & A. Weigert. (1985). "Trust as a social reality", *Social Forces*, 43. Chapel Hill, NC, pp. 967-985.
- Luhmann, N. (1968). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion Sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- _____. 1979. *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- _____. (1988). "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and alternatives", D. Gambeta (ed): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell, pp. 94-107.
- Marshall, E. M. (1999). "Building the Trust and the Speed of Change: The Power of the Relationship-based Corporation". New York: Amacom, 224 pp.
- Melville, H. (1967). "Moby Dick. An Authoritative Text", H. Hayford & H. Parker (eds): *Reviews and Letters by Melville, Analogues and Sources, Criticism*. New York: W.W. Norton.
- Menzies Lyth, I. E. P. (1988). "The functioning of social systems as a defence against anxiety", I. E. P. Menzies Lyth (ed): *Containing Axiety in Institutions. Selected Essay*. London: Free Association Books, pp. 43-85.
- Miettinen, A. (2000). "Virtuality and swift trust as a management challenge", H. -J. Pleitner & W. Weber (eds): *Die KMU im 21. Jahrhundert. Impulse, Ansichten, Konzepte, Beiträge zu den 'Rencontres de Saint- Gall*. St. Gallen: KMU/HSG, pp. 81-89.

- Miller, E. J. (1998). "The leader with the vision. Is time running out?", E. B. Klein; F. Gabelnick & P. Herr (eds): *The Psychodynamics Leadership*. Madison, C.T: Psychosocial Press, pp. 3-25.
- Miller, E. J. & Stein, M. (1993). "Individual and organization in 1990`s: Time for a rethink?", *The Tavistock Institute Review*, 1992-1993. Londres, pp. 35-37.
- Mishra, A. I. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds): *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, USA: Sage, pp. 261-287.
- Newstrom, J. & E. Scannell. (1998). *The Big Book of Team-building Games: Trust-buildings Activities, Team Spirit Exercises and others Fun Things to Do*. New York: Mc Graw Hill.
- Nieder, P. (1997). *Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Misstrauens*. Weisbaden: Gabler.
- O'Neil, O. (2002). *A question of trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 108 pp.
- O'Shaughnessy, E. (1981). "A clinical study of a defensive organization", *International Journal of Psycho-Analysis*, 62. Oxford, pp. 359-369.
- _____. (1988). "A clinical study of a defensive organization", E. Bott Spillius (ed): *Melanie Klein Today*. Vol. 1. Mainly Theory. London: Routledge, pp. 292-310.
- Pelzer, P. (2002). "The Contemptuous Manager: An Introduction an (almost) non existent but ubiquitous topic". Documento presentado en la Academia Europea de Administración. Segunda Conferencia Anual en Investigación Innovadora en Administración, Estocolmo, Suecia.
- Power, M. (1994). *The Audit Explosion*. London: Demos, 64 pp.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23. New York, pp. 93-404.
- Ryan, K. & D. K. Oestreich. (1998). *Driving Fear out of the Workplace: Creating the High-Trust, High Performance Organization*. San Francisco: Jossey Bass, 352 pp.
- Rycroft, C. (1995). *A Critical Dictionary of Psychoanalysis*. London: Penguin, 256 pp.
- Sandler, P. C. (2002). *Binocular Vision and the Practice of Psychoanalysis*. London: Penguin.
- Sartre, J. P. (1947). *Huis clos*. Paris: Gallimard.
- Sculley, J. (1987). *Odyssey*. New York: Harper & Row.
- Searles, H. F. (1965). *Collected Papers on Schizophrenia and Related subjects*. London: Maresfield Library, 800 pp.
- Shurtleff, M. (1998). *Building trust: A Manager's Guide for Business Success*. Menlo Park, USA: Crisp Publications.
- Sievers, B. (1994). *Work, Death, and Life Itself. Essays on management and organization*. Berlin: De Gruyter.
- _____. (1999). "Psychotic Organization as a metaphoric frame for the socioanalysis of organizational and interorganizational dynamics", *Administration and Society*, 31. , UK, pp. 588-615.
- _____. (1999). "Accounting for the caprices of madness: narrative fiction as a means of organizational transcendence", R. A. Goodman (ed): *Modern Organizations and Emerging Conundrums: Exploring the Postindustrial Subculture of the Third Millennium*. Lanham, USA: Lexington Books, pp. 126-142.
- _____. 2000."Competition as war: towards a socio-analysis in and among corporations", *Socio-analysis*, 2. Victoria. AU, pp.1-27.
- _____. 2003. "Your money or your life? Psychotic implications of the pension fund system: towards a socio-analysis of the financial services revolution", *Human Relations*, 56. Londres, pp.187-210.
- _____. (2003) "«Fool'd with hope, men favour the deceit», o, «Can we trust in trust?»", R. Westwood & St. Clegg (eds) *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Oxford: Blackwell, pp. 356-367.
- Sitkin, S. B.; Rousseau, D. M.; Burt, R. S. & Camerer, C. (eds). (1998). "Special topic forum «Trust in and between Organizations»", *Academy of Management Review*, 3(23). New York.

- Sprenger, R. (2002). *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt: Campus.
- Stein, H. F. (1995). "Domestic wars and the militarization on American biomedicine", *Journal of Psychohistory*, 22. New York, pp. 406-415.
- _____. 1997. "Euphemism in the language of managed care", *Journal of the Oklahoma State Medical Association*, 90. Oklahoma, pp. 243-247.
- _____. (1999). *The case of the missing author: from parapraxis to poetry and insight the organizational studies*. Documento presentado en el Simposio de la Sociedad Internacional de estudios psicoanalíticos de las organizaciones, Toronto, Canada.
- Disponible en: <http://www.sba.oak-land.edu/ispsso/html/1999Symposium/schedule/htm>
- Steiner, J. (1979). "The border between the paranoid-schizoid and the depressive position in the borderline patients", *British Journal of Medical Psychology*, 52. Lancaster, pp. 385-391.
- _____. (1982). "Perverse relationship between parts of the self: A clinical illustration", *International Journal of Psycho-Analysis*, 62. Oxford, pp. 241-252.
- _____. (1987). "Interplay between pathological organization and the paranoid-schizoid and the depressive position", *International Journal of Psycho-Analysis*, 68. Oxford, pp. 69-80.
- _____. (1988). "Interplay between pathological organization and the paranoid-schizoid and the depressive position", E. Bott Spillius (ed): *Melanie Klein Today*, Vol. 1. London: Routledge, pp. 324-342.
- _____. 1990. "Pathological Organizations as obstacles to mourning", *International Journal of Psycho-Analysis*, 71. Oxford, pp. 87-94.
- _____. (1993). *Psychic Retreats. Pathological Organization in Psychotic, Neurotic and Borderline Patients*. London. Routledge.
- Steinle, C.; Ahlers, F. & Gradtke, B. (2000). "Vertrauensorientiertes Management", *Zeitschrift Führung und Organisation*, 4. [ciudad], pp. 208-217.
- Student, D. (2000). "Es wogh hin, und es wogt her. Corporate restructuring", *Manager Magazin*, 8. Hamburgo, pp. 122-129.
- Sydow, J. (1998). "Understanding the constitution of interorganizational trust", C. Lane & R. Bachmann (eds): *Trust whitin and between organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, pp. 31-63.
- Tyler, T. R. & R. M. Kramer. (1996). "Whiter trust?", R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds): *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, USA: Sage, pp. 1-15.
- Weber, A. (1993). "What's so new about the new economy?", *Harvard Business Review*, enero-febrero. Boston, pp. 24-42.
- Wolfenstein, E. V. (1993). *Psychoanalytic-marxism Groundwork*. London: Free Association Books, 468.pp.
- Zucker, L. G. (1986). "Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920", B. M Staw & L. L. Cummings (eds): *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, USA: JAI Press, pp. 53-111.