

E U S K A L  
T R U S T

# Metodología para Activar Intangibles en las Organizaciones (MAIO): *CONFIANZA*

Sustatzaileak/Promotores:



ESCUELA DE  
DISEÑO SOCIAL

Laguntzailea/Colabora:

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA  
ERAIKIZ  
FUTURE

# E U S K A L T R U S T

## OBJETIVO de la iniciativa EUSKALTRUST:

Reforzar los mecanismos de generación y desarrollo de la confianza entre personas y entidades, en todos los ámbitos, para **hacer de la confianza un valor social** – individual, comunitario e institucional- **reconocido**.

Sustatzaileak/Promotores:



ESCUELA DE  
DISEÑO SOCIAL

Laguntzailea/Colabora:

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA  
ERAIKIZ  
FUTURE

# E U S K A L T R U S T

**OBJETIVO ESPECÍFICO ETAPA DE GERMINACIÓN**  
**Construir relaciones de alta confianza mutua.**

A partir de proyectos e iniciativas propuestas por las personas participantes



FORMACIÓN



ACCIÓN



## FORMACIÓN

20/6/2017- Cooperación a Implicación Recíproca  
 27/6/2017- Balanza de Valor  
 11/7/2017-MAIO  
 Sesiones de 9,30-13,30  
 (Donostia)

FECHAS Y DEDICACIÓN



## ACCIÓN

Desde junio hasta mes de noviembre de 2017.  
 3-4 Sesiones para cada proyecto/iniciativa trabajada. En Donostia.  
 Euskaltrust-Sociosanitario: 12/6/2017+26/7/2017

Establecer mecanismos de valoración, diseño, acción y evaluación de la confianza como activo social del contexto concreto donde operan

Metodología para Activar Intangibles en las Organizaciones (MAIO), una visión sistémica de los modos de relación instalados en un colectivo, sobre los proyectos/iniciativas trabajadas. Creación de una visión para un escenario de cooperación intensa. Sesiones por proyecto.

OBJETIVO

Incorporar al grupo de trabajo de Euskaltrust elementos conceptuales compartidos.

METODOLOGÍA

Formación sobre Cooperación, Balanza del Valor, Implicación recíproca y MAIO. Sesiones generales.

# Planteamiento de la sesión

La incorporación de intangibles en las organizaciones supone una modificación de la **cultura** instalada.

Este es un proceso lento y complejo, requiere una visión global tanto de la situación de partida, como de los encadenamientos de las acciones a realizar, así como en la medida de los avances y en la eliminación de los obstáculos siempre presentes en los **cambios de valores**.

Para activar estos intangibles, sean cuales sean, tenemos que influir en la **cultura de la organización**.

E U S K A L  
T R U S T

## ¿Qué vamos a ver hoy?

1. La cultura y los valores
2. La confianza.
3. Metodología para la Activación de Intangibles en las Organizaciones: activar la confianza.

# 1. La cultura y los valores

**VALORES DECLARADOS** → Misión, visión, valores, estrategia, ...

**VALORES PRACTICADOS** → Cultura

Nunca pueden coincidir exactamente, pero su incoherencia sostenida y visible genera **conflictos sistémicos**, personales y de desorientación. **Impide logros comunes.**

Cambiar la CULTURA es cambiar los VALORES o su jerarquía.

## 1. La cultura y los valores

“La **CULTURA** se come  
 la **estrategia** para desayunar  
 la **gestión** para almorzar y  
 la **innovación** para cenar  
 y se va a dormir hasta el día siguiente”

*Juanjo Goñi-Mentefactura 2012*



# 1. La cultura y los valores

Un problema  
Diversas respuestas



30-6-2017 11a.m. Playa de la Concha-a 50 mts

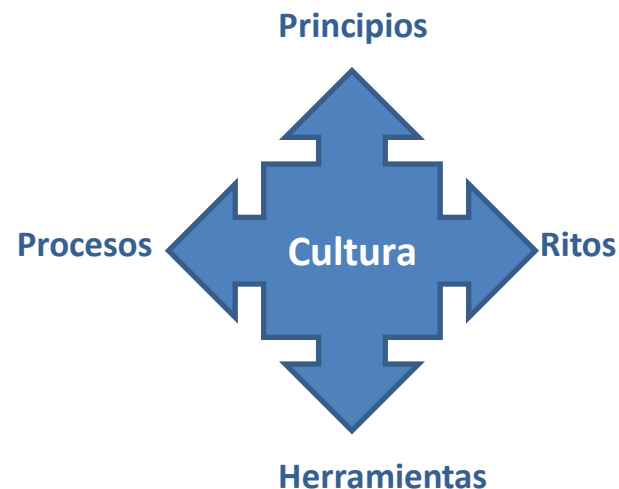


**CULTURA muy muy... en el ADN social**

## ¿Qué es la cultura?

Un conjunto de elementos que en su integración determinan los **comportamientos esperados**, así como las valoraciones positivas o negativas de aquellas soluciones que están fuera de lo habitual o de las pautas vigentes en cada momento.

La cultura está representada por cuatro componentes visibles que actúan simultáneamente y son **compartidos** de forma colectiva



# SON VALORES PRACTICADOS

# ¿Qué es confiar?

Dar a otra(s) persona(s) capacidades y recursos con los que poder ejecutar acciones que me afectan en sus resultados.

- Sin indicar cómo hacerlas
- Orientando, no determinando el qué
- Dando libertad y recursos valiosos

### **Ejercicio.- Confianza y responsabilidad.**

¿Qué ha sentido cuando le entregaban responsabilidad?

¿Le ha faltado sentir confianza? ¿Qué necesitaba?

## 2. La confianza.

# Dando forma al concepto.....

10 apreciaciones sobre el valor personal y colectivo de la confianza

### La confianza entre personas

1. Liderazgo
2. Densidad relacional
3. Persona confiable
4. Confiados y desconfiados en exceso
5. Amigos y enemigos

### La confianza en las organizaciones/colectivos

6. Control
7. Terceros de confianza
8. Amasar confianza
9. Germinación, desarrollo y muerte de valores
10. Los modos de relación

## 2. La confianza.

# Dando forma al concepto.....

10 apreciaciones sobre el valor personal y colectivo de la confianza

### La confianza entre personas

1. Liderazgo
2. Densidad relacional
3. Persona confiable
4. Confiados y desconfiados en exceso
5. Amigos y enemigos

### La confianza en las organizaciones/colectivos

6. Control
7. Terceros de confianza
8. Amasar confianza
9. Germinación, desarrollo y muerte de valores
10. Los modos de relación

### 2.1. Confianza y Liderazgo

El/la líder transformador/a o desarrollador/a de personas **confía en ellas**, les ofrece confianza.

Confiar implica **riesgos**. No siempre saldrá como queremos o nos gustaría.

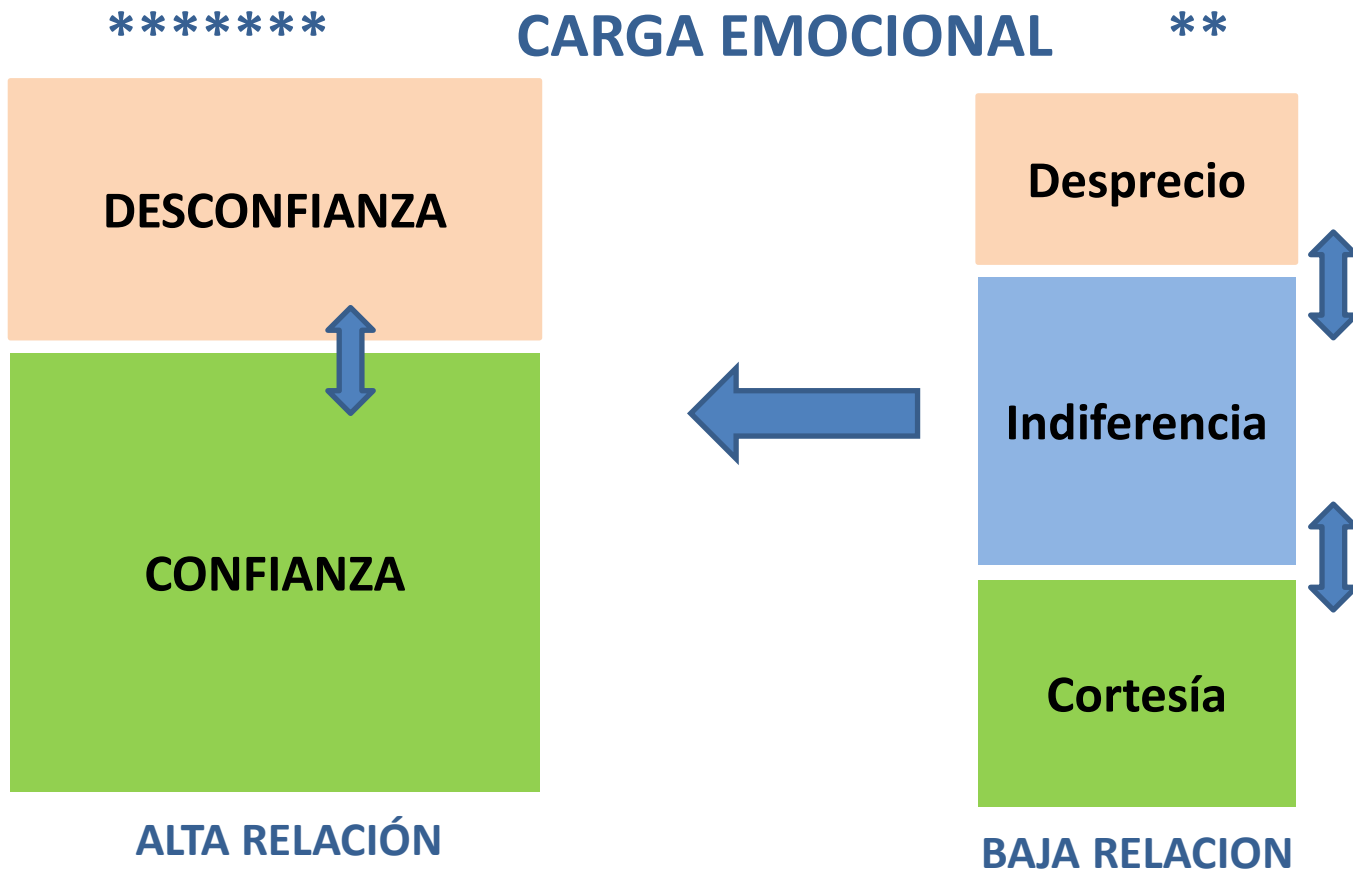
El/la líder suministra y traslada **principios**, y orienta. Quien ejecuta, los aplica según su estilo.

#### Ejercicio:

¿Ha trabajado con un/a líder confiadador/a y confiable?

¿Qué experiencia tiene?

# 2.2. La Confianza y la densidad relacional



**Ejercicio:** Piense y comparta cómo evolucionó una relación interpersonal profesional, al pasar de baja intensidad en la relación, a alta intensidad. <sup>15</sup>

### 2.3. ¿Cómo es una persona confiable?

Manifiesta y evidencia tres capacidades:

**Honradez** → Ha de manejar recursos e información de otros.

**Conocimiento** → Ha de tomar decisiones sobre temas que impactan a otras.

**Empatía** → Debe discernir lo que es valioso para las personas que en ella confían

**Ejercicio:** identifique una persona confiable que conozca.

¿Qué evidencias le hacen o hacían confiable?



# 2.5. Amigos y enemigos



### 2.6. Confianza y Control

- La supervisión detallada expresa **desconfianza**.
- El **control no educa**. Trata igual a quien lo necesita y a quien no.
- Revisar para mejorar no es control, sino **aprendizaje y calidad**.
- **Rendir cuentas voluntariamente construye confianza**, hacerlo por obligación, es un signo de desconfianza previa.

### 2.8. ¿Amasar más o menos confianza?

CONSTRUIR	DESTRUIR
Ofrecer ayuda, apoyo..ante situaciones ajenas complicadas	Alejarse ante problemas colectivos o personales
Cumplir promesas en plazo, calidad y recursos	Prometer y no cumplir, sin justificación o mentir
Anticipar problemas emergentes y evitarlos	Dejar que los problemas envejecan sin actuar
Ofrecer contactos, conocimiento y experiencia	Enmarañar las situaciones, y cambiar fácilmente de opinión
Expresar los problemas propios e implicarse en iniciativas de futuro	Ocultar los intereses personales y colectivos

**Ejercicio:** ¿Qué comportamientos observamos con más frecuencia?

## 2. La confianza

# 2.9. Germinación, desarrollo y muerte de los valores

- Los valores se *declaran*: Principios
- Los valores se *practican*: Procesos
- Los valores se *reconocen*: Ritos
- Los valores se *sistematizan*: Herramientas

¿CONCUERDAN?

## 2. La confianza

# 2.9. Germinación, desarrollo y muerte de los valores: Hablamos de CONFIANZA

¿A qué resultados, objetivos,.. contribuyen?

¿Qué los hace crecer cada día?

¿Qué los degrada cada día?

¿Con qué valores compiten?

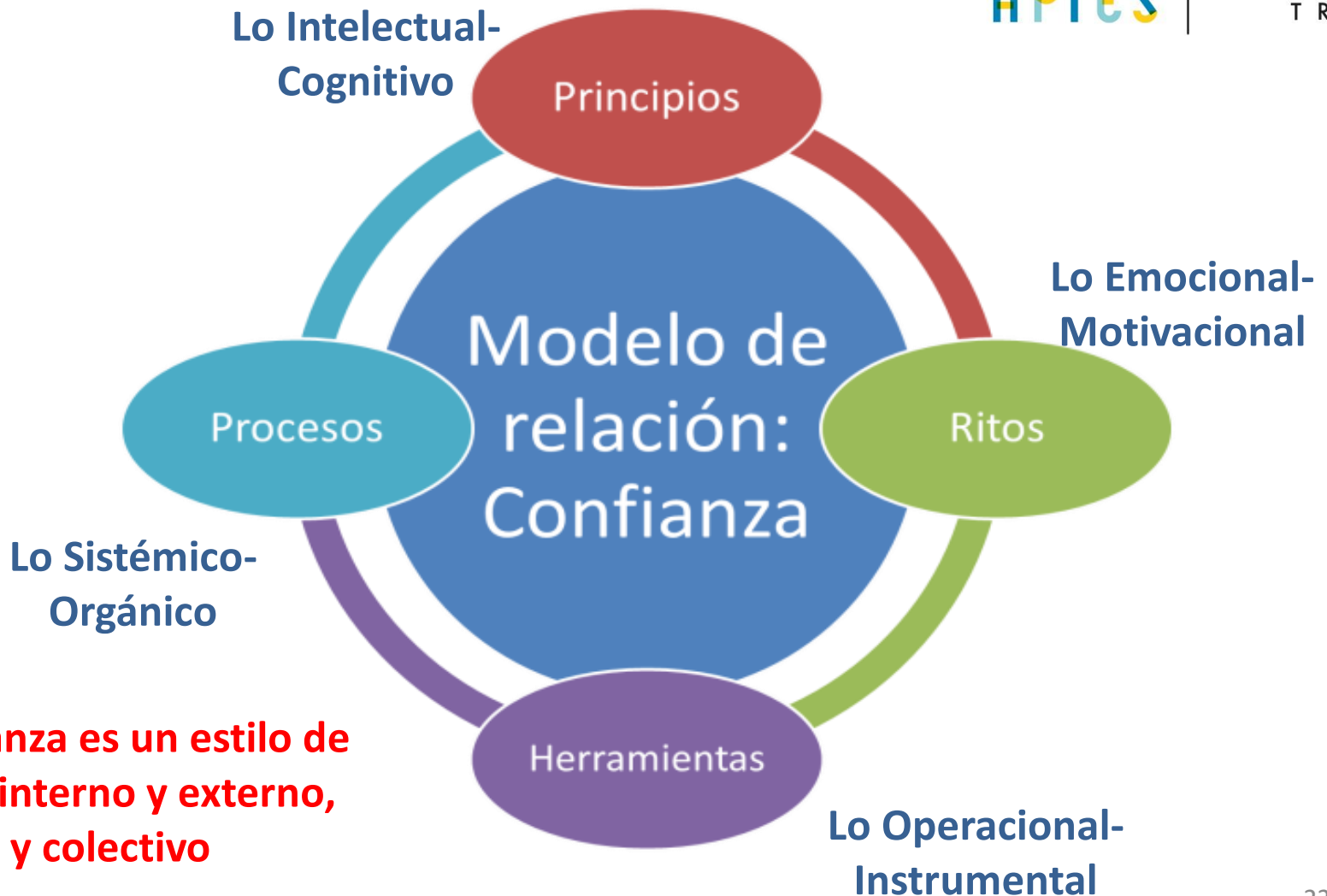
¿A qué otros valores contribuyen?

¿Son antes o después de qué...?

TEST DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos?

### 3. Metodología para la Activación de Intangibles en las Organizaciones (MAIO): Activar la confianza.



**La confianza es un estilo de relación interno y externo, personal y colectivo**

### 3. MAIO-CONFIANZA.

## PRINCIPIOS

- Son los soportes conceptuales de la cultura y se les llama también “valores”.
- Se explicitan en los documentos de **misión, visión y valores** (los declarados).
- Hay que evaluar siempre los valores declarados y los valores ejercidos. La coherencia.
- Son los que determinan **la prioridad o selección** de opciones posibles frente a una decisión compleja.
- Determinan los modelos de relación **interpersonal** en la organización y son señas de identidad **exterior**.
- Impactan en los estatutos o reglas de gobierno de las empresas. Gobernanza, promociones, méritos,...
- Suelen adoptar formas explícitas en códigos éticos, códigos de conducta o reglamentos internos.

### 3. MAIO-CONFIANZA.

#### Lo Intelectual- Cognitivo



**Ejercicio:** leyendo el texto de misión, visión y valores de la OSI Donostialdea (Organización Sanitaria Integrada), identifique frases o que expresen **principios** directamente o indirectamente vinculados a la confianza interna o externa (requieren de la confianza como valor practicado)



### 3. MAIO-CONFIANZA.

## PROCESOS

- Constituyen los **modos** con los que la organización se **estructura y opera**.
- Los **modelos organizativos (poder, decisión, información)** impactan en los modos de relación y en los grados de libertad y autonomía. La confianza cose las fracturas creadas por la especialización y fijación radical de competencias.
- Los procesos son de **diferentes tipos**: productivos, de diseño, de servicio, de gestión,..Los procesos contienen en su diseño **los rasgos diferenciales de la cultura practicada**. Representan en los detalles y matices de sus requisitos, controles y normas, los rasgos culturales.
- Todos **los procesos de gestión de personas** incluyendo la comunicación son muestras relevantes de la cultura. Confianza y dirección de personas.
- Los **modelos de gestión de referencia**, EFQM, “investor in people”,..... contienen elementos relevantes de la cultura

### 3. MAIO-CONFIANZA.

Lo Sistémico-  
Orgánico



**Ejercicio:** De este mapa de procesos, identifique los que se ven o pueden verse muy afectados por una cultura de confianza:  
Interna  
Externa

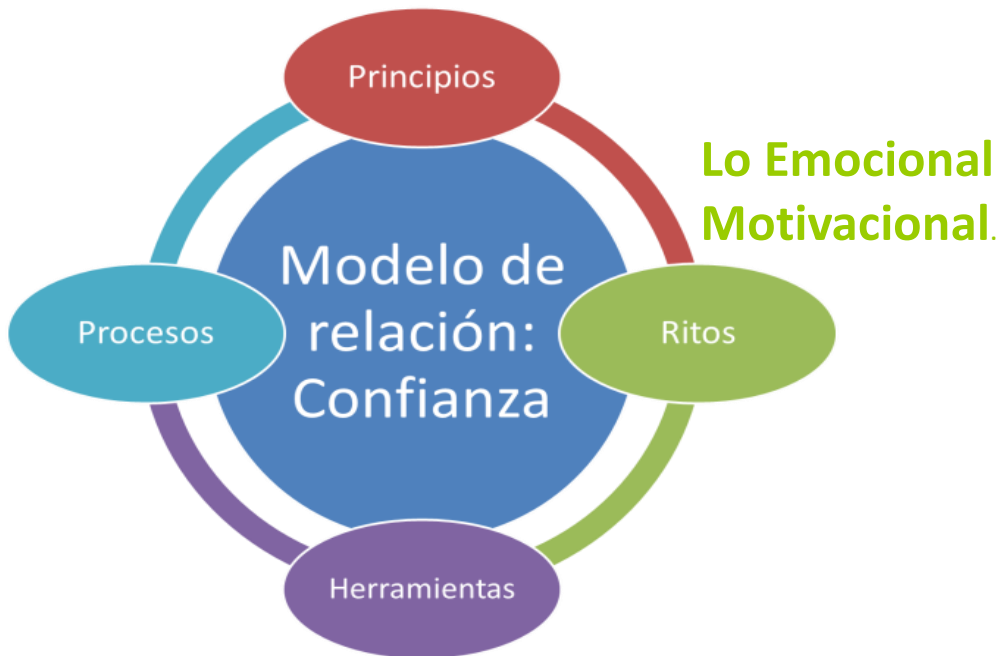


### 3. MAIO-CONFIANZA.

## RITOS

- Son **aspectos formales y repetidos** donde se expresa colectivamente los rasgos culturales.
- La **ejemplaridad directiva** y su dedicación a los valores relevantes determinan la importancia de éstos y su seguimiento.
- Toman también forma de **símbolos**, posters, objetos significativos, fiestas u otros acontecimientos donde se refuerzan los rasgos culturales.
- La duración, frecuencia e **importancia de quien los dirige**, promueve y organiza, determinan su relevancia cultural.
- Tienen **relación con premios**, concursos o apoyos a acciones destacadas en términos de reforzar comportamientos deseados.
- Asimismo pueden existir **figuras organizativas** expresamente dedicadas a promover elementos culturales de forma permanente o temporal
- La gestión de personas y la formación deben considerar estos valores periódicamente

### 3. MAIO-CONFIANZA.

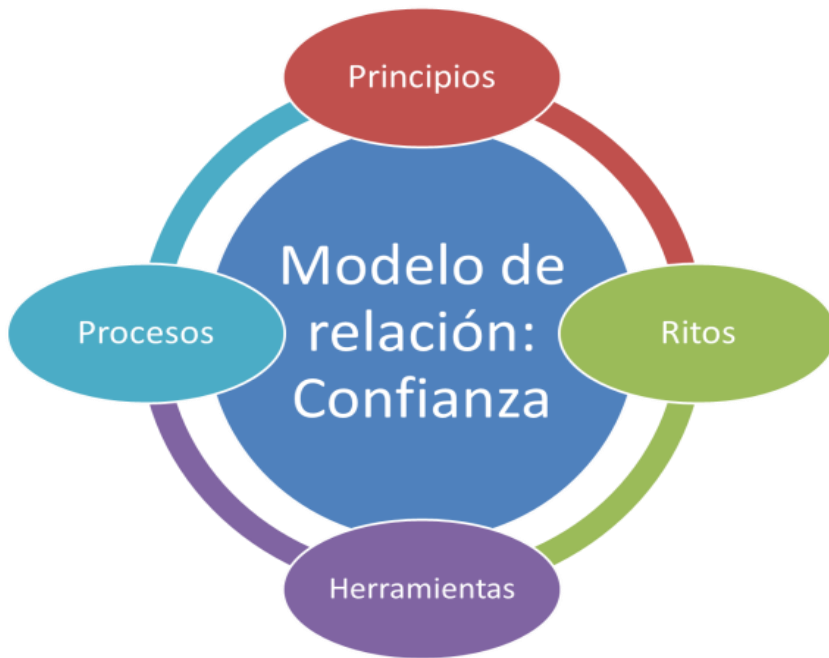


**Ejercicio:** De los eventos periódicos y colectivos, premios, reconocimientos, memorias, señalética, logos, comunicación, ejemplificación de directivos,...**de su organización**, identifique aspectos que resaltan la confianza como valor y los que la contradicen.

## HERRAMIENTAS

- **Instrumentos de apoyo** a la difusión y gestión de la cultura de confianza.
- Son útiles los **manuales y guías** de uso en relación con el enfoque cultural
- **Las herramientas de gestión** en forma de datos, aplicaciones específicas, encuestas, sistema de evaluación, modelos, léxico afinado, ideario.....
- Son también herramientas los **instrumentos educativos** específicos o complementarios que influyan en la difusión de la cultura, videos, ...
- Los sistemas de comunicación interna deben contener signos de apoyo a la cultura de confianza. **Herramientas de acceso y comunicación.**
- La **comunicación debe ser continua** y específica con cada colectivo
- El asesoramiento experto en la materia del exterior es muy importante, con **eventos cíclicos de evaluación externa.**
- Existen **espacios de conversación** y buenas practicas en el ámbito de confianza. La confidencialidad no es una excusa, y no se usa en forma expresa ni implícita.

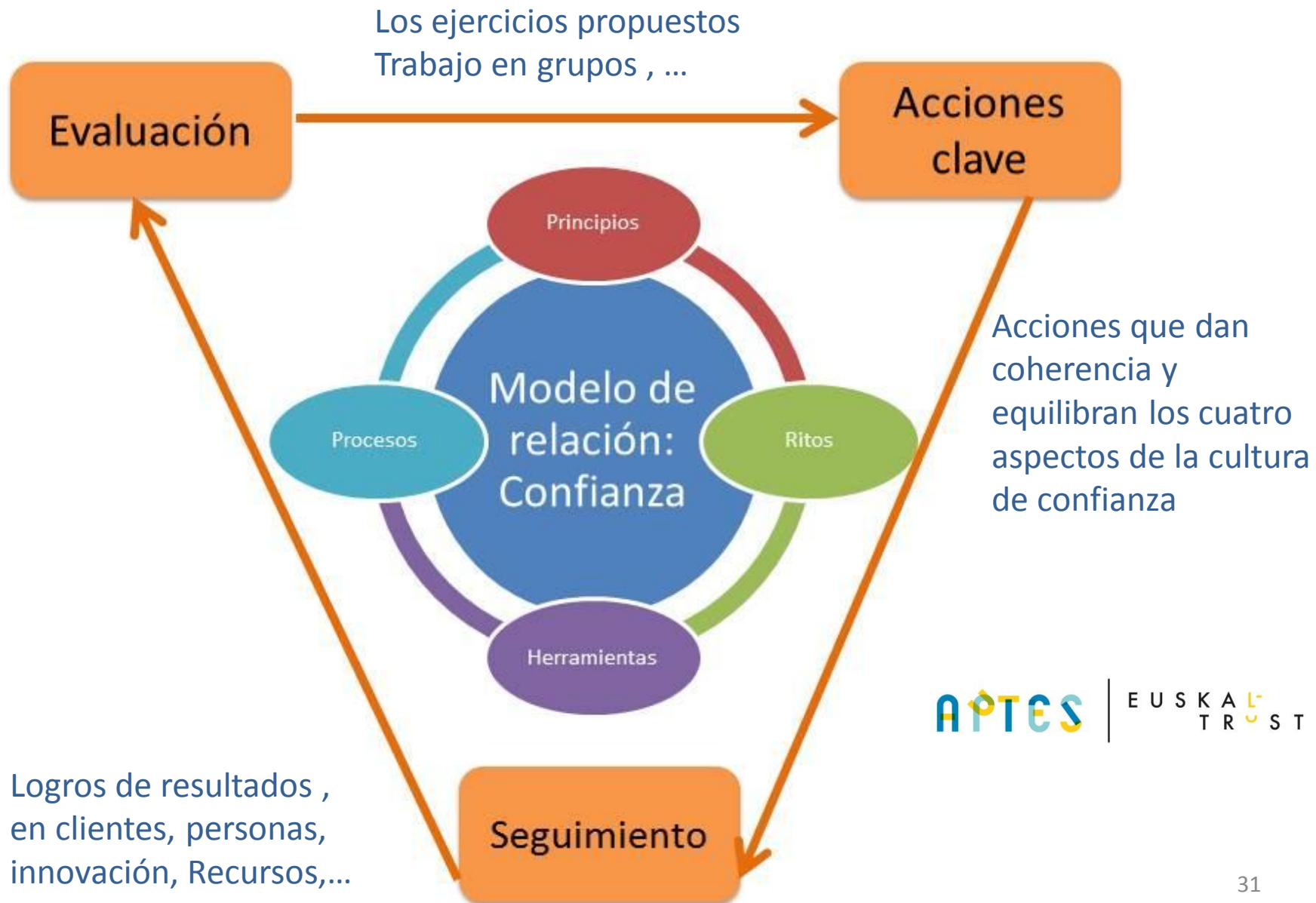
### 3. MAIO-CONFIANZA.



**Lo operacional**  
**Instrumental**

**Ejercicio:** Piense en que cuatro iniciativas propondría en su organización como herramientas de activación de la confianza.

### 3. MAIO-CONFIANZA. CICLO DE INTERVENCIÓN.



**LA CONFIANZA ES UN VALOR CULTURAL DE BASE**

**LA CONFIANZA ES UN ESTILO DE RELACIÓN INTERNO Y EXTERNO**

**ESTÁ INSTALADA EN LAS RAICES DE LAS ORGANIZACIONES**

**LA LITURGIA Y LOS RITOS HACEN QUE SE RECUERDE Y SE VIVA**

**LA EJEMPLARIDAD DIRECTIVA, ALIMENTA Y SOSTIENE LA CULTURA DE CONFIANZA**

**NO HACER NADA RECREA LA DESCONFIANZA: RITOS, PROCESOS, PRINCIPIOS, HERRAMIENTAS**

**LA CONFIANZA ESTÁ EN LA BASE DE LOS MODOS DE RELACIÓN AVANZADOS: COOPERACION E IMPLICACION RECÍPROCA.**



E U S K A L  
T R U S T

¿Qué considera que ha sido útil de la sesión de hoy?

¿Qué ha echado en falta?

Sustatzaileak/Promotores:

APTES

ESCUELA DE  
DISEÑO SOCIAL

Laguntzailea/Colabora:

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA  
ERAIKIZ  
FUTURE

E U S K A L  
T R U S T

**Anexo: Dando forma al concepto de Confianza.  
Material complementario**

### 2.3. ¿Cómo es una persona confiable?



Añada aspectos que considera relevantes según su experiencia.<sup>35</sup>

# 2.4. Desconfiados y confiados en exceso

“No te fíes ni de tu padre”

Ser confiado en exceso es ser incauto; confiar requiere unas garantías básicas que se van asegurando y recreciendo en una relación recíproca positiva.

Hay que confiar en los que confían, empezando desde el que más puede o quiere arriesgar, y probando de poco en poco.

La confianza es una apuesta valiosa, que se construye despacio y fructifica con tiempo.

**Ejercicio:** identifique una situación personal en la que se ha podido comportar como confiado en exceso o desconfiado en exceso

### 2.7. Terceros de confianza

Cuando dos no se conocen, no pueden confiar entre sí.

*A confía en C, B confía en C, C les conecta a A y B de forma confiable*

Esto es una **función social y económica**, que vale mucho.

Consiste en formalizar la confiabilidad para intercambiar con seguridad

- Normas ISO
- Intermediarios con prestigio local ,global,.....
- La marca como garantía
- Certificaciones de todo tipo

# 2.10. Los modos de relación

RELACIÓN	FRECUENCIA y DURACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	OBJETIVOS
PARTICIPACIÓN	Distante y baja	Baja	De otros y lejanos
COLABORACIÓN	Discontinua y Media	Media	De otros y cercanos
COOPERACIÓN	Intensa y continua	Alta	Comunes y nuevos
IMPLICACIÓN RECÍPROCA	Periódica e intensa	Muy Alta	Los del otro