

**Transcript (Spanish) – Cathy Fromme Webinar**  
***Trust Is Like The Air We Breathe. We Don't Notice It Until It Is Gone***

Hola. Soy Marshall Peter, director de CADRE, el Centro Nacional de Resolución de Disputas en la Educación Especial, financiado por la Oficina de los Programas de Educación Especial (OSEP, por sus siglas en inglés) del Departamento de Educación de los Estados Unidos. El seminario web de hoy se llama “La confianza es como el aire que respiramos. No la valoramos hasta que desaparece”. Este seminario forma parte de una serie continua ofrecida por CADRE. La presentadora de hoy es la Dra. Cathy Fromme, directora de TrustWorks. La Dra. Fromme ha ocupado cargos en departamentos a nivel distrital, regional y estatal en Washington. Desarrolló el Sistema de Mediación de Educación Especial del estado de Washington en la Oficina del Superintendente de Instrucción Pública, y presidió la Comisión sobre Acomodaciones de Aprendizaje para Estudiantes y Comités de Pruebas Alternas de dicho estado. Cathy también fue la gerente de Diversidad del Departamento de Recursos Naturales de Washington (DNR, por sus siglas en inglés), donde fomentó la diversidad en el lugar de trabajo y las relaciones positivas/inclusivas para 1300 empleados del DNR. Ha realizado investigaciones, publicaciones y presentaciones de manera extensiva sobre temas como la confianza, gestión del cambio y diversidad de personal en escuelas y organizaciones. Recibió su doctorado en Política y Liderazgo Educativo en la Universidad de Washington. Muchas gracias por acompañarnos, Cathy. Genial. Gracias, Marshall. Como siempre, es un placer estar acá y ser parte del gran trabajo que está realizando CADRE. Hoy, mi objetivo será ayudar a todos a entender mejor algunos tipos de confianza y cómo afectan el trabajo que realizamos como educadores. Hablaré de lo que se puede denominar una “tipología de la confianza” y luego sobre qué es realmente la confianza. Después, hablaremos sobre un tipo concreto de estrategia para que todos la puedan adoptar desde mañana mismo. Bueno, empecemos. Gracias por darme la oportunidad de estar aquí. Antes de comenzar, creo que nuestro trabajo es hacer que el éxito sea irresistible. Ya sea maestros o padres que hacen esto para sus alumnos o hijos, o gente de los departamentos estatales de educación que ayudan a los distritos y escuelas. Llegué a esta conclusión tras escuchar a Rick Stiggins en Portland. Hoy hablaremos de eso. Hablaremos sobre la importancia de la confianza. No estoy aquí para debatir sobre la importancia de la confianza. Existe una extensa bibliografía al respecto, ya sea desde el punto de vista filosófico de Locke, que habla del vínculo social, o desde el punto de vista de muchas personas, que consideran que la confianza es fundamental, como levantarse en la mañana. Según algunos autores, la confianza es como un tipo de pegamento social multiuso que mantiene unida a la gente y nos ayuda a hacer las cosas que hacemos. Este es un seminario web educativo para educadores, padres y grupos de padres defensores, pero esta información es valiosa para la vida en general. La bibliografía institucional relaciona la confianza con el control de gastos y la maximización de las ganancias. Las empresas están tratando de mejorar la confianza dentro de sus corporaciones para obtener mejores resultados. En sociología, podemos hablar de la confianza en la sociedad como una base y de las consecuencias sociales de la confianza o la desconfianza. También hay una extensa bibliografía sobre la democracia y la confianza, con respecto a la representación. Por ejemplo, en nuestro maravilloso

país, Estados Unidos, tenemos la oportunidad de resistir, discutir y de tener distintas formas de gobierno y al mismo tiempo tener las mismas libertades que nos ofrece nuestra democracia. Entonces, ¿qué es lo que sabemos? Según la bibliografía general, ya sea institucional, educacional o de sociología, sabemos que existe una fuerte correlación entre la calidad de las relaciones entre los adultos en el sistema y los logros de los estudiantes. Bryk y Schneider y Hoy y Taschannen plantean este tema. De acuerdo con esto, hablemos sobre cómo son esas relaciones y el impacto que tiene la confianza en ellas. Antes de comenzar con eso, hablemos un poco del capital. El capital es riqueza. Ya sea en forma de dinero o como lo vemos aquí, en forma de capital físico, humano o social. Mientras más tengamos, más produciremos. Básicamente eso. Pero el capital físico, en el caso de una escuela o una organización, abarca mesas, sillas, libros o computadoras, las cosas que uno tiene. El capital humano es el personal que uno tiene. El capital humano no es tan solo la cantidad de personas en una organización o su tamaño. El capital humano se trata realmente de las destrezas, el conocimiento y la disposición de estas personas. Entonces, podemos tener un distrito escolar con tres o cuatro empleados administrativos, que tenga más capital humano debido a las destrezas, el conocimiento y la disposición, comparado con otro distrito con diez empleados administrativos. El capital humano se trata de las destrezas, el conocimiento y la disposición, y cuando hablo de hacer que el éxito sea irresistible, me refiero a crear capacidades en ese personal. Ahí está la otra parte del capital humano. Contar con mucha gente no necesariamente nos dará buenos resultados, como tampoco será una demostración de confianza. El último capital es el capital social. Se trata de a quiénes conocen las personas. Es el lazo que une a las personas dentro de una organización. Este capital se trata de la predisposición de estas redes que las personas conocen y de la predisposición o las motivaciones por las que las personas hacen cosas por los demás. El capital social tiene que ver con las normas de reciprocidad, es decir, por qué hago algo por alguien. Las redes, las normas y la confianza social facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos. El capital social sólido crea ese beneficio mutuo, entonces, mientras más capital social tengamos, más cooperación y coordinación tendremos. En muchos de sus estudios sobre el capital social, Putnam compara el capital social con la confianza social. Según él, en entornos complejos modernos, el capital social o esta confianza social surgen de dos fuentes relacionadas: las normas de reciprocidad y las redes de participación ciudadana. Hablemos un poco de ambas. Las normas de reciprocidad son las razones por la que hacemos cosas por el otro, algo como: ¿si hago esto por ti, tú lo harás por mí? Es una reciprocidad equilibrada. ¿O ustedes tienen normas de reciprocidad desequilibrada? Hago algo por ti, para contar con tu ayuda en un futuro incierto, por si llegara a necesitar algo. Las comunidades fuertes con un capital social sólido tienen una reciprocidad desequilibrada. Hacemos las cosas por el otro porque es algo bueno para todos. Putnam también habló sobre esta noción de las redes de participación ciudadana, y en todas sus investigaciones llegó a la conclusión de que mientras más involucrados estemos entre todos, ya sea en una comunidad, voluntariado, trabajo en equipo o incluso en grupos de padres, más fuerte será nuestro capital social. Entonces, estas redes de participación ciudadana son muy importantes. Aquí es donde empezamos a tratar el tema de la confianza. Existen distintos tipos de confianza, y los líderes de cualquier organización, ya sea a nivel estatal o de un distrito

escolar, un director de una escuela o incluso maestros o padres, deben reconocer el tipo y nivel de confianza que caracteriza cada una de sus relaciones. Hace unos años, desarrollé esta idea de una tipología interdisciplinaria de la confianza. Una tipología es un sistema de clasificación, una forma de organizar diferentes tipos de confianza, en este caso, algunas definiciones de confianza bastante complicadas. Es interdisciplinaria porque tiene influencia de la sociología, psicología, gestión institucional, economía, filosofía, educación, teología e incluso de las ciencias. Esta tipología incluye distintos tipos de confianza que deben existir en cualquier organización. Hablaremos de cada uno de ellos a continuación. Comencemos con esta idea de la confianza particular. La confianza particular es esta confianza que dice “confío en ti porque eres como yo, crees en las mismas cosas que yo y actuamos de la misma forma”. La confianza particular se trata de los vínculos grupales y la solidaridad. La confianza particular nos trae esta maravillosa noción de “soy uno de ustedes”. Hablaremos y analizaremos distintos ejemplos de confianza particular. La confianza particular se trata de los vínculos grupales. Un ejemplo de estos vínculos grupales y estos grupos de confianza particular son las pandillas: te ves como yo, te vistes como yo y crees en las mismas cosas que yo. Otro ejemplo son los grupos religiosos: uno de los más conocidos son los amish. Puedes identificar qué persona es parte de ese grupo basándote en su forma de vestir. También, sus creencias son conocidas para otras personas que no pertenecen a esa organización. Estos vínculos de solidaridad dicen “pertenezco”, que es algo muy importante. Otro ejemplo serían los grupos deportivos. Si vas a cualquier partido de fútbol o de béisbol, verás a la gente vestida con las camisetas de sus jugadores favoritos y alentando a su equipo preferido. Esa es otra forma de grupos particulares. La confianza particular es muy importante por la solidaridad y el sentido de pertenencia. Aunque también tiene su lado oscuro. Este lado oscuro aparece porque la confianza particular nos dice “confío en ti porque eres uno de los nuestros y no uno de los otros”. Es de naturaleza excluyente. Hay confianza y nos ayudamos entre nosotros porque somos parte del mismo grupo, pero no podemos confiar en nadie más. Entonces, esta idea de no buscar información, ayuda o recursos fuera de nuestro grupo nos impone una limitación. La forma en la que el lado oscuro de la confianza particular se hace sentir en las organizaciones y en la educación, particularmente de lo que estamos hablando, es a través de lo que llamamos “conectar con alguien”. Y “conectar con alguien” es una confianza que dice “confío en ti porque eres uno de los nuestros”. De todos estos tipos de confianza, la confianza particular es con la que más tuve problemas, pero es importante por su solidaridad y sentido de pertenencia. Antes de avanzar al siguiente tipo de confianza, hablaré un poco de las sanciones por romper la confianza. La confianza particular se trata de los vínculos grupales y la solidaridad. Cuando uno rompe la confianza particular, hay sanciones sociales. Por ejemplo, si eres un miembro de una pandilla y rompes la confianza al delatar a alguien o por no seguir las reglas de tus superiores, te pueden dar una golpiza, te pueden disparar, te pueden matar y muchas cosas más. Hay sanciones sociales. En un grupito escolar, ¿qué hacen los niños cuando otro rompe su confianza? Te marginan del grupo. La confianza particular se trata de las sanciones sociales cuando se rompe la confianza. Sigamos con el siguiente tipo: la confianza institucional. La confianza institucional es una confianza que dice “confío en la institución o el sistema”. Y la razón por la que confiamos en la institución o el sistema es porque hay ciertos roles o estructuras o

ciertas condiciones institucionales en las que debemos confiar. Esas estructuras son reglas, normas, políticas y licencias. Confío en la gente de las instituciones porque las estructuras indican que esas personas tienen cierta experiencia, educación y conocimientos que les permiten estar en la posición en la que están. Entonces, por ejemplo, voy al banco y le doy mil dólares a un cajero que no conozco para que los deposite en mi cuenta. La confianza institucional nos dice que hay que confiar en la situación o en la estructura, no necesariamente en la persona. Deposito mis mil dólares con un cajero desconocido porque hay estructuras establecidas que me aseguran que él depositará mi dinero en mi cuenta y que será mi dinero, entonces se lo entrego. Si por alguna extraña razón el cajero rompe esta confianza, sé que habrá sanciones legales que se encargarán de esto. Un ejemplo de lo que hacemos a nivel educacional es cuando los padres envían a sus hijos a nuestras escuelas, muchas veces a maestros que no conocen. A veces, hay padres que nunca conocieron a los maestros de sus hijos, al director o a otros educadores del sistema escolar. Envían a sus hijos a nuestras escuelas porque confían en que hay reglas y normas para la educación infantil. Los maestros están autorizados y han cumplido con los procesos educacionales apropiados, y además existen sistemas establecidos para que los niños reciban una buena educación. En la educación especial, sobre todo, sabemos que hay sistemas establecidos, los tenemos y los padres lo saben. Entonces, la diferencia entre la confianza institucional y la confianza particular es que la última dice “confío en ti porque sé que eres uno de los nuestros”. La confianza institucional dice “confío en ti porque sé que hay estructuras establecidas, reglas y normas para que las cosas estén en orden”. Sigamos ahora con la confianza social generalizada. La confianza social generalizada es un tipo de confianza que nos ayuda a despertarnos en la mañana, levantarnos y salir a hacer las cosas que hacemos. Es una confianza voluntaria, por así decirlo. Es una confianza en la gente que no solo se limita a nuestro grupo particular o comunidad. La confianza generalizada es estar dispuesto a confiar en desconocidos. En la confianza particular, solo confío en mi grupo, es nosotros contra ellos, tienes que verte como yo y tengo que saber que eres uno de los nuestros para confiar en ti. En la confianza social generalizada, confío en alguien que no pertenece a mi grupo ni comunidad. La confianza social generalizada es la confianza que más se asemeja a esta idea de capital social de la que hablaba Putnam. En la confianza generalizada, el bienestar de la comunidad está en juego y es la razón por la que la gente confía. Ahora, hablaremos sobre este diagrama de Venn y los tipos de confianza que se superponen. Un ejemplo de confianza social generalizada sería que esta mañana me subí a mi auto y vine hasta Eugene para hacer esta presentación para CADRE. Manejé por el lado derecho de la carretera, respetando el límite de velocidad y confiando en que todos mis conciudadanos harían lo mismo que yo: respetar el límite de velocidad y no beber al conducir. Ahí hay un poco de confianza institucional: respetar las leyes de tránsito. También hay un poco de confianza particular: soy otro conductor en la carretera, igual que todos los demás, espero que todos respeten las leyes de tránsito y lo admito. Y hay una confianza social generalizada, que es por la que conduzco en la carretera, creyendo y confiando en que la gente respetará las leyes de tránsito. ¿La gente siempre hace esto? No. Hay personas que conducen bajo la influencia (DUI, por sus siglas en inglés). Hay conductores ebrios. Hay personas que no respetan el límite de velocidad. Y luego hay una confianza institucional que se supone que se encargará

de esto a través de las multas y las patrullas de carreteras; de hecho, esta mañana vi una. Entonces, eso es la confianza social generalizada. Los siguientes tipos de confianza son, en realidad, mis tipos favoritos. Tenemos tres tipos de confianza aquí: confianza fiduciaria, confianza altruista y confianza con disposición, y están agrupadas de esta manera porque tienen un componente moral en común. No se las puede considerar una confianza moral, pero tienen un componente moral. Comencemos con esta idea de confianza fiduciaria. Muchos de ustedes habrán oído hablar sobre la confianza fiduciaria en cuanto a la economía, donde hay fideicomisos que uno designa para sus hijos o nietos o para alguien conocido, una situación económica, por así decirlo. Esta idea de confianza fiduciaria comenzó a aparecer en las bibliografías cuando Estados Unidos empezó a tratar con territorios fideicomitidos. Para ese entonces, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) emitió una carta sobre los territorios fideicomitidos, en la que reconocía su importancia y la responsabilidad de Estados Unidos con respecto a estos. De hecho, en esta carta, la ONU describió la confianza de Estados Unidos de la siguiente forma: “Es una confianza sagrada, por la que el fideicomisario está obligado a promover el máximo bienestar”. Entonces, ¿qué significa todo esto? La confianza fiduciaria es una confianza que dice “si tienes más poder, más recursos, más conocimientos o destrezas, tienes la obligación y responsabilidad moral de cuidar a los demás”. Una obligación moral. La confianza fiduciaria es una confianza obligatoria. La confianza particular es algo obligatoria también, ya que uno pertenece a un grupo, no puede salir de este y tiene que respetar sus reglas y normas. La confianza generalizada es voluntaria, mientras que la confianza fiduciaria es una obligación moral, ya que tenemos más poder, recursos, conocimientos o destrezas para cuidar a los demás. Los padres tienen una confianza fiduciaria con respecto a sus hijos. Los entrenadores tienen una responsabilidad fiduciaria con respecto a sus atletas. Los maestros también, como algunos de ustedes, si quieren verlo desde el punto de vista del trabajo que hacemos. Los distritos y consejos escolares tienen una responsabilidad fiduciaria, una obligación moral de cuidar a los maestros, el personal y a los alumnos. Entonces, la confianza fiduciaria es una obligación y responsabilidad moral. La confianza altruista es otra confianza moral. La diferencia entre esta y la confianza fiduciaria es que la primera es una confianza que es “un regalo”. No existe una obligación. Es una confianza voluntaria que dice “este es mi regalo para ti”. La confianza altruista es una confianza dada cuando no hay antecedentes ni razones concretas para confiar en algo. Es un regalo sin intención de recibir algo a cambio. La confianza fiduciaria es una obligación moral y la confianza altruista es un regalo, aunque sea por el bien de todos. Entonces, confío en ti. Les daré un ejemplo en cuanto al trabajo que hacemos, ya que sé que hay organizaciones de padres y gente a nivel estatal o distritos escolares presentes. En los trabajos que realicé sobre la confianza fiduciaria y con relación a ustedes como participantes, a veces, un distrito o un padre brinda el regalo de la confianza para mitigar algún problema o para llegar a una solución en cuanto a problemas con los servicios para sus estudiantes o hijos. No estoy diciendo que uno tiene que rendirse y decir: “Está bien, haz lo que quieras”. Digo que a veces cuando estamos en conflicto y negociamos, la confianza altruista es la que dice “bueno, creeré en lo que estás diciendo, te daré el regalo de la confianza por el bien de todos para que podamos salir adelante”. La confianza altruista y la confianza fiduciaria, creo yo, son tipos de confianza muy

importantes. Les mostraré algunos ejemplos en un momento. Sigamos con el último tipo de confianza, otra vez, un tipo de confianza moral llamada confianza con disposición. La confianza con disposición se trata de hasta qué punto uno tiende a confiar en diversas situaciones o personas. Alguien puede tener una disposición a confiar alta o baja. La gente tiene confianza con disposición por dos razones. La primera es que las personas asumen que otras personas son, por lo general, confiables, entonces confían en ellas. Supongo que mis vecinos y conciudadanos son generalmente confiables, entonces confío en ellos. La otra razón es que tenemos que confiar en los demás para el beneficio de todos, sin importar si pensamos que las personas son buenas o malas o generalmente confiables. Tenemos que confiar en ellas lo mismo. Tengo una disposición a confiar porque creo que si lo hago será algo bueno para todos. ¿Qué es la confianza con disposición? ¿Cómo hacemos para que alguien que no está dispuesto a confiar lo haga? Con el paso del tiempo, vi que la forma más fácil de explicar esto es ejemplificarlo con dos personas. Marshall está aquí conmigo, así que voy a tomarlo como ejemplo y yo seré el otro. Supongamos que la vida de Marshall es una partida de póker, y que todas o casi todas las manos que le repartieron fueron manos ganadoras. Cuando Marshall nació fue el bebé más lindo y adorable del hospital. Todos lo amaban. Sus padres estaban allí y todos sus abuelos también. Era un niño fantástico en el jardín de infantes. Era muy bueno para los deportes. Cada interacción que tuvo en su vida fue exitosa. Eso fue bastante acertado. [risas] Estás en lo cierto, bastante acertado. Y nos sentamos a esta mesa, y Marshall tiene todas esas fichas ganadas en frente suyo. Ahora bien, quizás no todas las manos en la vida de Marshall fueron ganadoras, ¿pero a quién le importa? Tiene tantas fichas que si tuviera una interacción sin éxito, no impactaría en sus posibilidades de tener otra interacción. Recuerden: mientras más fichas, más capital social o más tienes, más ganas. Mientras más fichas tenía, más dispuesto estaba a interactuar. Mientras más alta era su disposición a confiar, más interacciones tenía y mayores eran sus posibilidades de ganar fichas. Ahora, por otra parte, esto no me pasó realmente, pero lo digo como ejemplo. Supongamos que estoy acá. Mis interacciones durante mi vida no fueron positivas y no me repartieron manos buenas. No sé quién es mi padre. No estuvo cuando nací. Mi madre y yo éramos tan pobres que tuvimos que vivir en nuestro auto por un tiempo. No siempre tenía ropa limpia para ir a la escuela. Entonces, no tuve buenas interacciones a lo largo de mi vida. Como consecuencia, directamente empecé a no tener interacciones. Y como resultado de esto, no tenía oportunidades de ganar fichas. Ahora me encuentro aquí con Marshall, con muy pocas fichas en frente mío. Vayamos más allá y supongamos que Marshall es un padre y yo soy un miembro de la Agencia de Educación del Estado (SEA, por sus siglas en inglés). No, mejor supongamos que tengo un cargo en el distrito. Y tenemos que tener esta interacción sobre los servicios para su hijo. Llego a esta situación con una baja disposición a confiar, solo porque tuve menos oportunidades para practicar estas interacciones y para ganar fichas. Déjenme que aclare esta idea de las fichas. No se trata de quién tiene más fichas. Y no se trata de que esté aquí con Marshall y él, al ver que no tengo tantas fichas, se acerque y me diga: “Toma, Cathy, te doy un par de fichas para que te sientas mejor”. Es solo una forma, una idea para ayudar a las personas a entender que los que tienen una alta disposición a confiar, confiarán más porque no les importaría perder un poco en alguna interacción; en cambio, los que tienen una disposición baja

se cierran más. La disposición a confiar nos puede ayudar a ganar fichas para otros en ciertas ocasiones. Podemos hacer que el éxito sea irresistible para otros al encontrar las formas de ganar fichas y hacer que las interacciones sean seguras para las personas. Esos son los tipos de confianza. Cuando trabajo con distintos grupos de maestros, padres o gente de las oficinas del distrito, que tienen problemas de confianza, hablamos sobre esta tipología y les doy a cada uno una ficha azul y otra naranja. Estos son datos reales. Fue en ABC Elementary. No lo conocen, pero es un grupo de maestros de primaria con los que hablamos sobre estos tipos de confianza. Les dije que pusieran una ficha azul donde ellos pensaban que, como grupo, escuela o maestros, eran más fuertes en ese tipo de confianza, y que pusieran una ficha naranja donde pensaban que eran más débiles. En efecto, esta era una escuela donde los maestros estaban teniendo problemas de vínculos y de confianza. Había varias fichas en la parte de confianza particular y lo que ocurre después es que, de repente, un grupo ve estos resultados, se siente identificado y dice: "Sí, esos somos nosotros". Cuando vieron esto, asintieron con la cabeza: "Sí, tenemos confianza particular, la parte negativa de la confianza particular". No era una confianza fuerte. Confiamos solo porque hay un sistema establecido que nos avisa qué es lo que nos va a pasar si no hacemos lo que se supone que tenemos que hacer. Y verán esto en otros datos que les mostraré más adelante. Estos datos predominan en casi todos los grupos con los que trabajo. La mayoría de los grupos dicen que son débiles en la confianza con disposición, fiduciaria y altruista. La confianza que dice "este es un regalo para ti". La confianza que dice "estoy cumpliendo mi obligación moral de cuidar a los demás". Esta es una escuela primaria. Y así se vería si tratáramos de desarmar la tipología. En esa escuela, eran fuertes en cuanto a la confianza institucional y la confianza particular, pero en cuanto a la confianza social/generalizada o fiduciaria/altruista eran bastante débiles. Esta es otra escuela primaria, la misma situación, aunque quizás con un poco menos de confianza institucional. Pueden pasar varias cosas: que la gente no respete las reglas y normas o los procesos y procedimientos que hemos establecido en la escuela y que digan que debemos trabajar más duro en eso, o que respeten esas reglas y normas, procesos y procedimientos pero que no confíen en que la institución haga lo suyo. Es decir, estos maestros de primaria están diciendo que no confían en que haya una responsabilidad de todos para hacer todo eso. Y aquí es donde entra en juego la responsabilidad, la confianza institucional. Esta es una escuela totalmente diferente, un estado totalmente diferente, con básicamente los mismos datos. Esa es otra forma de explicarlo. Esta es una escuela secundaria. Tiene un solo departamento escolar, uno de matemáticas, entonces, tiene menos maestros, pero igual, miren cómo la confianza particular es fuerte en este caso. Se puede ver por cómo pusieron sus fichas, con respecto a la parte de exclusión. Esta es una escuela secundaria con sus maestros identificándose. Lo que pasa después es que, de repente, los maestros o el director en las escuelas o los grupos que participan de esto ven los resultados, se sienten identificados y dicen: "Sí, esos somos nosotros". Y después empezamos a pensar qué haremos con respecto a eso. Ahora sabemos que podemos trabajar con la confianza institucional. Esta es un poco diferente porque las personas se sintieron bastante fuertes en cuanto a la confianza con disposición y la fiduciaria/altruista. Pero después elegimos uno de estos tipos de confianza y vamos trabajando un poco más con cada uno. Ahora hablemos sobre qué es la confianza. En un mundo perfecto,

habría muchas fichas azules, las fichas “fuertes”, en el centro de todos los tipos de confianza, es decir, seríamos fuertes en todos los tipos. Desafortunadamente, no vivimos en un mundo perfecto, entonces, al identificar estos problemas, la gente puede ver por dónde comenzar a resolverlos. Hablemos ahora sobre la confianza y su significado. La confianza se basa en una relación. Se trata de gente que confía en otras personas o en una institución y de cómo es esa confianza. Básicamente, la confianza se trata del convencimiento o expectativa de que la gente actuará de cierta forma. Marshall me pidió que viniera a hacer este seminario web. Estaba convencido y tenía la expectativa de que estaría preparada, que entendería mi material y de que podría hacer la presentación. Vine hasta este lugar sabiendo que Marshall tendría la parte tecnológica lista, y así fue. Y ese es un pequeño ejemplo de lo que es tener convicciones y expectativas. A veces, lo que pasa es que conocer nuestros roles y nuestras responsabilidades y al mismo tiempo saber cuáles son los roles y responsabilidades de los demás es lo que crea desconfianza en las personas. Les daré algunos ejemplos. En función del trabajo que realicé con maestros, distritos escolares, organizaciones sin fines de lucro, padres y mediadores, esta es probablemente la parte principal en la que la confianza empieza a decaer. Tenemos nociones distintas. Tenemos ideas, convicciones y puntos de vista diferentes con respecto a lo que se supone que el otro tiene que hacer. Generalmente, hacemos esta actividad, no importa si estamos en una reunión con maestros, mediadores, padres o incluso en esta misma situación. La pregunta sería la misma: “¿Todos entienden de la misma forma cuál es su rol como padres o como grupo de padres defensores?”. En este caso, les preguntaba a los maestros: “¿Todos entienden de la misma forma cuál es su rol como maestros?”. Y en este grupo pequeño, 12 de ellos dijeron: “Sí, todos entendemos nuestros roles como maestros”, y 6 dijeron: “No”. Luego les dije: “Escriban en un papel la tarea más importante de un maestro en la clase”. Y los 18 maestros dijeron: “Ser un líder en la clase, estar preparados para todo”. La tarea principal de un maestro es mantener a los niños seguros. Entonces, si tienen 18 maestros o incluso 30 maestros trabajando juntos y no están de acuerdo sobre cuáles son sus roles y responsabilidades, y qué se espera de ellos, ahí es donde la confianza empieza a disminuir. Tomen ese mismo ejemplo como si se tratara de ustedes, en cuanto a sus roles y responsabilidades como participantes, ya sea como mediadores, administradores del distrito, padres o miembros de la SEA. Este es el ejemplo simple que doy siempre. Una vez, cuando mi hijo más chico tenía 16 años, y estoy segura de que si tienen hijos adolescentes habrán dicho esto alguna vez, le dije: “Hijo, ¿puedes ir a limpiar tu cuarto?”. “Sí, mamá”. Media hora después voy a su cuarto y le digo: “Hijo, ¿acaso no te pedí que limpiaras tu cuarto?”, y me responde: “Sí, ya limpié, mamá”. Definitivamente, tenemos distintas expectativas sobre cómo se vería un cuarto limpio. Imagínense en un ámbito escolar, con expectativas de rendimiento y con estándares, donde los maestros, padres, directores y personal de la SEA no concuerden con respecto a las expectativas y las obligaciones de los demás. Y que tuviéramos distintas expectativas y entenderíamos los estándares de distinta manera para con los alumnos. Básicamente, todo se reduce a entender de la misma forma nuestros roles, responsabilidades, expectativas y obligaciones, y los de los demás. La confianza conlleva un poco de riesgo y vulnerabilidad. El riesgo implica quedar expuesto. Supone hacer algo que posiblemente tenga consecuencias malas o buenas, en ciertos casos. La mayoría de la gente asocia



el riesgo con un resultado negativo. Hay que entender el potencial de ese resultado y afrontarlo. El riesgo es voluntario. Cuando confiamos, lo hacemos por voluntad propia. Confío en ti y voy a tomar un riesgo. A veces, la confianza altruista es un riesgo. Te doy el regalo de la confianza que es voluntaria. No es una apuesta en la que hay muchas posibilidades de que las cosas salgan mal. La confianza se trata del riesgo y la vulnerabilidad. Cuando se rompe la confianza, y después de haber trabajado con un grupo para ayudarlos a entender dónde están parados en cuanto a sus expectativas y obligaciones, les digo: “¿Gente, en dónde están en una escala del uno al diez?”. Un diez quiere decir que se sienten muy cómodos en cuanto a los riesgos y a la vulnerabilidad. Te sientes cómodo al cometer un error con esta persona. Te sientes cómodo al equivocarte o al contarle tus secretos a esta persona. Eso sería un diez. Y un uno sería no estar cómodo con esa persona en lo absoluto. No confío en que todo estaría bien si me equivocara. En una escala del uno al diez, ¿dónde estás? Y otra vez, usando estos ejemplos de educación, preguntaría: “¿Dónde estás en una escala del uno al diez con respecto a tus reuniones de equipo o de departamento?”. En un día común en tu clase, oficina o distrito, en una escala del uno al diez, ¿cómo calificarías una observación o evaluación de un supervisor? En una escala del uno al diez, ¿dónde estarías si eres un padre en una reunión de negociación? ¿Dónde estarías si fueras el mediador? En una escala del uno al diez, ¿dónde estás con tu mejor amigo? Estos son algunos datos de grupos con los que he trabajado y sirven para demostrar la situación en la que se encuentra la gente en cuanto a riesgos y vulnerabilidad. Son datos bastante estándar y son parecidos en todos los lugares a los que voy. Cuando le pregunto a la gente dónde están con su mejor amigo en una escala del uno al diez, la mayoría dice que están bastante cómodos. Les cuentan sus secretos más íntimos, saben que pueden equivocarse, pueden hacer algo estúpido y su mejor amigo los seguirá queriendo. De eso se tratan los mejores amigos. Pueden ver muchos 10, pero hay muchos 8 y 9, y en este grupo alguien dijo que con su mejor amigo es un 3. Esto es anónimo, por cierto. Lo escriben en papeles, entonces nadie sabe quién es quién. Esa es una persona con baja disposición a confiar. Esto no es bueno ni malo. No hacemos esto para dejar a la gente desamparada. Pero a este grupo le diría algo así como: “Sepan que en este grupo casi todos tienen una alta disposición a confiar en general porque confían en sus mejores amigos, pero hay unas cuantas personas que tienen una baja disposición a confiar”. Eso significa que entablamos conversaciones. Hacemos que el trabajo sea seguro para las personas. Otra pregunta, y noten la diferencia: “En una escala del uno al diez, ¿dónde están en cuanto a riesgo y vulnerabilidad en una reunión de personal?”. Todo se fue hacia el medio del cuadro, un punto neutral para las personas. No están completamente cómodos, pero tampoco están incómodos. Este es el mismo grupo de gente viendo estos datos. Y al verlo dicen: “Sí, esos somos nosotros. Con razón no estamos hablando en esta reunión sobre las cosas verdaderamente importantes. Tenemos que hablar sobre los logros de los estudiantes, las evaluaciones comunes, y los procesos y procedimientos de disciplina”. Esto es lo que pasa. Empezamos a caer en términos del capital social. No haremos cosas por el otro porque estamos en una situación en la que no confiamos en los demás. El mismo grupo, un día cualquiera, de nuevo en su clase. La mayoría de los maestros se sentían muy cómodos en sus clases, al frente de sus alumnos. Si cometiera un error en frente de mis alumnos, estaría todo bien. Confío en mis chicos.

Algunos no se sentían tan cómodos con eso. Y, de hecho, en este grupo, esas dos personas se sintieron identificadas. Eran dos maestros nuevos, que no estaban dispuestos a sentirse vulnerables en frente de sus alumnos. Estos son datos de una reunión de equipo. Pueden ser reuniones de equipo de tercer grado o de quinto grado. Otra vez, tipos de confianza más fuertes, grupos más pequeños, más particularizados, que se sienten seguros. Pero que no confían tanto como lo hacen con sus amigos. Estos son datos que nos muestran cómo la confianza nos puede ayudar a identificar en qué áreas debemos esforzarnos y trabajar más duro para generar más confianza. “El progreso siempre conlleva un riesgo; no puedes llegar a la segunda base si no quitas tu pie de la primera”. Es decir, para confiar uno necesita arriesgarse y ser vulnerable. La confianza está integrada en lo que llamamos referentes o partes. Entonces, los participantes y la relación que existe entre ellos tiene que ver con la confianza. Bryk y Schneider, que realizaron investigaciones en las escuelas públicas de Chicago en 2002, son los únicos que pude encontrar que realmente tuvieran evidencia empírica sobre la confianza en la educación. Pueden encontrar evidencia empírica sobre la confianza, pero no relacionada con la educación. Bryk and Schneider fueron los primeros en contar con dicha evidencia. Lo que dicen es que los referentes son las relaciones, por ejemplo, entre el director de la escuela y los maestros, entre los maestros, entre los profesionales escolares (maestros, directores, maestros de educación especial y otro personal) y los estudiantes, y entre los profesionales escolares y los padres o la comunidad. Extendería esta idea e incluiría las relaciones entre los mediadores y los padres, entre la SEA y las asociaciones de padres, y entre el personal del distrito escolar y los maestros o las organizaciones de padres. Entonces, el referente es la parte que es la relación. Y algunas de esas relaciones son de igual a igual entre los maestros, mientras que las relaciones entre los padres y el director o entre los maestros y el director son relaciones en las que hay una noción de poder. Entonces, el poder también afecta a la confianza. ¿Y ahora qué? ¿Cómo usar estos conocimientos, esta información que compartimos en este corto tiempo? ¿Cómo nos hacemos responsables cuando hablamos de estos tipos de confianza? En mi opinión, sin crear un sistema agobiante con un montón de papelería absurdo y con caminos que no lleven a ningún lado, lo que amo de este trabajo y de esta noción de confianza es que uno no tiene que planear una gran estrategia que quizás no se siga en el futuro. Cuando hago este trabajo con los maestros, reciben comentarios inmediatamente y debaten sobre los problemas y cómo pueden comenzar a actuar para solucionarlos. Así es como resolvemos las cosas. Uno no puede lograr tener confianza simplemente después de hacer un taller, un retiro o un entrenamiento de sensibilidad. Así que no pueden decir que estuvieron en este seminario web con Cathy Fromme y que de repente les tiré un polvo mágico de confianza y ahora se sienten confiables. La confianza se genera en los intercambios sociales del día a día. Justo por donde comenzamos con esta noción de normas de reciprocidad. ¿Qué estamos haciendo por los demás? ¿Cuál es nuestra predisposición de hacer algo por el otro y de crear confianza en nuestros intercambios sociales de todos los días? Las acciones son muy importantes en cuanto a la confianza. Las acciones o los comportamientos, como prefieran. Volvemos al mismo tema. La confianza crece o disminuye a diario en función de si las formas en la que actuamos, y por qué, son inconsistentes con nuestras expectativas (vuelve a aparecer este término). Es decir, a través de nuestras propias

palabras y acciones demostramos nuestro sentido de obligación con respecto a los demás y la gente percibe nuestras intenciones. No tenemos tiempo para hablar sobre este tema, pero esto es con lo que seguiríamos normalmente. Con respecto a los tipos de confianza, cómo nos comportamos y nuestras acciones definen cómo nos ven las personas, como individuos o como parte de una organización. Aunque no voy a desarrollar todo lo que hay sobre el tema porque no tenemos tiempo, existe una extensa bibliografía de investigaciones sobre este tema. En realidad, hay unos atributos y dimensiones de confianza o elementos de confianza que cuando los mostramos, indican que somos individuos en los que se puede confiar. La bibliografía habla sobre 14 atributos diferentes, aunque me he centrado en 5 de ellos que han aparecido siempre en la parte principal de la lista. Todo comenzó en 1992 y 1996 con un hombre llamado Mishra que, mientras estudiaba, empezó a investigar sobre la confianza y a trabajar con directores generales de la industria automotriz o privada, y propuso estos elementos de la confianza que son: competencia, franqueza, preocupación y confiabilidad. Luego, en 1996 y posteriormente en 2001, McKnight y Chervany realizaron un metaanálisis exhaustivo de la confianza, en la que analizaron la confianza en la Internet, sobre todo en eBay. ¿Por qué la gente gasta miles de dólares en eBay? ¿Cómo confían en otros para realizar estas interacciones, estas compras con personas desconocidas? Realizaron este metaanálisis exhaustivo en 1996 y posteriormente en 2001, y llegaron a la conclusión de que hay, efectivamente, competencia. En vez de preocupación, lo llamaron buena voluntad y atención. En lugar de confiabilidad, utilizaron la palabra previsibilidad, aunque es todo semántica cuando uno se pone a pensarlo. También hablaron sobre la honestidad y la integridad. Hoy y Taschannen-Mora fueron educadores. En 1999, estudiaron la confianza en cuanto a la educación y de hecho inventaron un pequeño cuestionario sobre la confianza. Se basaron en los otros y propusieron que las dimensiones de la confianza eran la competencia, franqueza, buena voluntad, confiabilidad y honestidad. Bryk y Schneider, cuando realizaron su investigación en las escuelas públicas de Chicago, hablaron sobre la competencia. En lugar de franqueza, usaron la palabra respeto, aprecio personal e integridad personal. Básicamente, cuando demostramos competencia, franqueza, buena voluntad, confiabilidad y honestidad, estamos demostrando ser confiables, y podemos analizar cada una de estas en función de algunas investigaciones sobre el comportamiento en el día a día. No tenemos mucho tiempo más para hablar de esto, pero esos son los atributos de la confianza. Como lo dije antes, las acciones son importantes. La confianza crece a través de intercambios entre esos tipos de comportamientos: buena voluntad y atención, honestidad e integridad, franqueza, confiabilidad y competencia. Hasta las interacciones más simples, si son exitosas, pueden mejorar capacidades complejas para acciones posteriores. Entonces, las pequeñas acciones diarias hacen una diferencia. Hay que actuar de cierta forma para obtener nuevas ideas o destrezas. No basta con solo pensarlo. Y el comportamiento son esos atributos. Nadie dijo que iba a ser fácil necesariamente, entonces déjenme que empiece a terminar esta historia sobre la confianza. Esto es real. Esta es una historia real que sucedió en Brasil. Es sobre el ministerio del interior en Brasil. Unos cuantos años atrás, Brasil tuvo una cuestión bastante sangrienta con respecto a sus asentamientos de colonias y su establecimiento. Lo que pasó fue que, en un esfuerzo por establecer esas colonias, el gobierno empezó a hacer retroceder a sus pueblos

indígenas hacia el interior y lo hicieron matando, envenenando y encerrando a estos indígenas en campos de concentración. Con el transcurso del tiempo, con mucha razón, los pueblos indígenas empezaron a desconfiar del gobierno de Brasil. Por alguna razón, un gobierno más caritativo llegó al poder en la década de 1960 y decidió que no podían continuar así. Debemos dejar de tratar así a nuestros pueblos indígenas. Entonces, hicieron un gran esfuerzo para ayudar a estos pueblos indígenas que habían quedado en el interior. Y cada esfuerzo terminó siendo en vano, y esas personas terminaron yéndose más al interior. Siguieron intentándolo. Resultó que tenían en su equipo a una persona que dijo: "Intentemos esto". Creo que era un arqueólogo. Dijo: "Pongamos un tendedero en el último lugar que hayamos visto a esta gente". Y así lo hicieron. Fueron al campo donde vieron por última vez a los indígenas y pusieron el tendedero. En ese tendedero pusieron fósforos, navajas, cuerdas y otros elementos que pensaron que los indígenas podían llegar a usar y se marcharon. Unas semanas después volvieron y vieron que esas cosas no estaban más, y que en su lugar habían dejado cuentas, tejidos y otros elementos que habían producido para ellos. Un intercambio bastante tentativo. Estos intercambios continuaron con el paso del tiempo y empezaron a realizarse entre las dos partes a lo largo del campo. Eventualmente, los oficiales del gobierno y los indígenas empezaron a realizar intercambios mano a mano. Lo que comenzó como un tipo de confianza tentativa, sensible y delicada, se fortaleció con el paso del tiempo y estos intercambios. Entonces, les pregunto seguido a las personas sobre este tema: "¿Qué agregarían a su tendedero?". Recuerden: En este caso, no había cosas grandes. Las cosas que había eran importantes para esas personas. ¿Qué agregarás a tu tendedero para crear confianza? Malcom Gladwell, en su libro El Punto Clave, identifica al contexto como un punto de inflexión clave. Dice que lo que realmente importa para el contexto son las cosas pequeñas. Este es el mejor ejemplo que les puedo dar de que las cosas pequeñas, los ejemplos cotidianos pequeños y las demostraciones de confianza son lo que crean la confianza en los demás. Entonces, les pregunto: "¿Qué agregarían a su tendedero?". Y creo que esta es una razón por la que confiamos. Terminaré con esto, ya estamos cerrando, con una diapositiva más. Esto es del gran libro El Pingüino y el Leviatán, que trata sobre el comportamiento cooperativo y la confianza, y en el que Benkler dice: "La opción más segura es siempre apuntar a restringir al hombre malo" (cuando analizas la confianza y la cooperación). Puede llegar a ser algo perfectamente racional (restringir al hombre malo). Pero también nos priva de saber qué pasaría si confiáramos en él. En la vida, nos arriesgamos por otros. Confiamos y actuamos con confianza. No siempre y no con todos. Pero más seguido que lo que lo que podrían predecir las opiniones cínicas y desfavorables de la naturaleza e interacción humanas. Y cuando lo hacemos, progresamos; aunque sea nos va mejor que cuando no confiamos en las personas. Los dejo con esto: se trata de un viaje. La obtención de fichas para otros, la creación de capacidades en otros y la creación de un capital social sólido se trata de un viaje. Les deseo lo mejor para ese viaje. Gracias, Marshall y CADRE, y a todos por la oportunidad de estar aquí. Que estén bien.