

EL

RIESGO

DE CONFIAR

LILIANA GALVÁN

Tanto el que “otorga la confianza”, como el que “la recibe” son autores de la dinámica de sus interacciones. Es fundamental que esta relación, que se construye sobre la base del riesgo, sea reconocida y analizada. El que confía debe reconocer el grado de propensión que tiene para confiar y a partir de cuánta información o tipo de sentimientos construye su “confianza en el otro” y sobre qué señales se funda. Y el que recibe la confianza debe conocer las expectativas que sobre él descansan. Ambos son responsables de la construcción o de la destrucción de la confianza.

Palabras clave

Confianza, Comunicación, Psicología, Vínculos, Afectividad, Sociedad.



¿Por qué a mí? es la frase que surge cuando sientes que has sido traicionado por algo inesperado, algo que jamás imaginaste que podía suceder. Te sientes decepcionado, desubicado, desautorizado y, a la vez, responsable por las fatales consecuencias de la pérdida de confianza. ¿Con quién estuve conviviendo, por qué no me di cuenta, de qué modo me he engañado, hasta qué punto he sido también responsable y me he coludido con mi agresor? ¿En qué basé mi confianza? ¿Habré sido demasiado ingenuo? ¿Será en adelante necesario asumir una actitud vigilante? ¿Volveré a confiar?

Pensamientos semejantes nos pueden invadir ante situaciones en las que la confianza ha sido burlada. Le sucede a parejas, a instituciones, al Estado o a uno mismo, cuando el autoengaño aparece cada vez que uno deja de ser consistente con sus propios valores. ¿Por qué a mí? puede parecer una respuesta narcisista ante esa voz que te dice: «Yo soy omnipotente» y, aunque eso suceda históricamente desde que Caín mató a Abel, «yo no he hecho nada para merecerlo».

Pero una relación de confianza, según Mayer (1995), es una relación diádica, en la que ambos tienen un rol y un compromiso. Tanto el que «otorga la confianza» (*trustor*) como el que «la recibe» (*trustee*) son autores de la dinámica de sus interacciones. Esta relación, que se construye sobre

¿QUÉ ES LO QUE SE ROMPE CUANDO SE DESTRUYE LA CONFIANZA CON ALGUNA ACCIÓN? ¿ES UNA ACCIÓN REPENTINA O ES UN ACTO SOSTENIDO EN EL TIEMPO Y QUE UNO NO PERCIBE HASTA QUE LA SOLIDEZ DE LA ROCA, TAL Y COMO EN EL CASO DEL PICAPEDRERO, SE QUIEBRA EN MUCHOS PEDAZOS, LUEGO DE DARLE Y DARLE GOLPES? PARA ALGUNOS, LA CONFIANZA SE GANA POCO A POCO, PERO SE PIERDE DE GOLPE, POR LA CONCIENCIA SÚBITA DEL DETERIORO DEL OBJETO DE CONFIANZA.

la base del riesgo, se sostiene fundamentalmente en el reconocimiento y análisis. El que confía debe reconocer el grado de propensión que tiene para confiar y a partir de cuánta información o tipo de sentimientos construye su «confianza en el otro» y sobre qué señales se funda. Y el que recibe la confianza debe conocer las expectativas que sobre él descansan.

A partir de esta diferenciación de roles que hace Mayer, se podría plantear —por oposición— la existencia de «antirroles» cuando la confianza se rompe y se inicia una nueva relación entre el «defraudado» y la persona que ha «traicionado». El costo de esta nueva relación puede ser muy alto, por lo que puede transformarse en un vínculo de amor-odio, en un nuevo acuerdo legal con mayores restricciones, o en una relación que penaliza o controla persecutoriamente cada paso del que traicionó la confianza. En el caso de una relación laboral, este puede ser el principio de una relación de hostigamiento, en el que los roles iniciales se invierten. En el caso de las relaciones matrimoniales, ese «juntos hasta que la muerte nos separe» se puede tornar en una cadena perpetua.

La confianza puede ser concebida como una sólida roca, pero también puede visualizarse como un delicado cristal. Al respecto, Rodrigo Yáñez¹ (2008) realiza un estudio para explorar cuál es el significado metafórico de la confianza y encuentra, entre las metáforas más citadas, que la confianza es como «los cimientos, la piedra angular o el pilar de una construcción», es decir, parte esencial y base de la relación interpersonal.

Por ello, ambos individuos son responsables de la construcción o de la destrucción de la misma, pero ¿qué es lo que se rompe cuando se destruye la confianza con alguna acción? ¿Es una acción repentina o es un acto sostenido en el tiempo y que uno no percibe hasta que la solidez de la roca, tal y como en el caso del picapedrero, se quiebra en muchos

pedazos, luego de darle y darle golpes? Para algunos, la confianza se gana poco a poco, pero se pierde de golpe, por la conciencia súbita del deterioro del objeto de confianza.

Cabe preguntarse, cuando una persona traiciona la confianza del otro, si se trata de un asunto ligado a la naturaleza no confiable de la persona o de la relación interpersonal en sí. En este contexto, Mayer se cuestiona si existe una propensión a confiar o si esta es producto de la experiencia. En este caso, es posible visualizar la propensión a confiar como en un *continuum*, desde aquel que confía plenamente en la humanidad, o sea, «el ingenuo», pasando por aquel que otorga la confianza poco a poco, hasta aquel que desconfía incluso hasta de su sombra.

PROPENSIÓN: LA CONFIANZA NACE O SE HACE

La propensión se puede definir como la voluntad generalizada de confiar en otros (Mayer, Davis y Shoorman, 2005). Dicha tendencia se forma de acuerdo con las experiencias favorables o desfavorables, los sistemas de crianza, la historia personal, los rasgos de personalidad, el contexto social, etc. Existe una predisposición en algunas personas a confiar ciegamente por el supuesto de que el ser humano es bueno y digno de confianza por naturaleza. Es como confiar por *default*. Según Kramer (1999), esta tendencia se genera por experiencias favorables desde la primera infancia, así como por factores culturales.

Erikson² define que desde el nacimiento hasta la edad de un año y medio, aproximadamente, el niño se enfrenta al primer conflicto de su desarrollo: confiar versus desconfiar. El niño, desde los primeros días, aprende a predecir si el lugar en el que ha nacido es confiable o no. El bebe que recibe con frecuencia atención a sus necesidades físicas y afectivas

fortalece su capacidad de predecir si sus cuidadores son consistentes. Si el niño logra el equilibrio, debido a una atención sostenida, desarrolla —según Erikson— la virtud de la esperanza, por la seguridad de que al final siempre aparecerá alguien para cuidarlo.

El vínculo entre la madre y el niño es la base de las futuras relaciones. Mientras más estable y presente esté la madre, mayor seguridad y confianza sentirá el niño. El primer logro social del niño es permitir que su madre se aleje de su lado, porque ella se ha convertido en una certeza interior y en algo exterior previsible, esto es la base de la confianza en sí mismo y posiblemente el inicio de la percepción de la confiabilidad. Uno no puede proyectar en los demás confianza si no confía en sí mismo. Por contraste, la incertidumbre en la que viven los niños en estado de abandono genera en ellos una «desconfianza básica» que los acompañará en los siguientes estadios de su desarrollo.

CONFIANZA CIEGA: PONGO MIS MANOS AL FUEGO

Hay un proverbio de origen ruso que dice: «Confía, pero verifica». Es decir, puedes sentir confianza, pero no te confíes demasiado, revisa y haz un seguimiento. En español, «confiar» proviene del latín *fiducia*, *confidere*, que viene de *fides*, «fe o creencia». En cambio, la palabra en inglés *trust* proviene de *faithful*, que es «esperanza». Creencia, fe o esperanza son términos subjetivos y relacionados con el futuro, con algo predecible, pero a la vez incierto. Por su parte, «verificar» proviene de *verus*, «verdad». Confía, pero verifica, vale decir, asegúrate y demuestra que es verdad. En este contexto, puede parecer inocente poseer una confianza ciega cuando cargas con una serie de responsabilidades y además tienes que dar la cara por ellas.

A pesar de todo, entregas a tu hijo en manos del médico, entregas tu dinero a la bolsa de valores, entregas la vida a una persona que dice amarte, entregas tu tiempo a una

organización y esperas lo mejor; te sientes vulnerable, pero sabes que te han prometido no fallar y supones que tienen toda la voluntad y el talento para cumplir. El riesgo es grande y las consecuencias de un error pueden ser fatales. No confías plenamente, pero no queda otra salida.

Somos dueños de nuestro propio destino, pero no podemos negar que nuestra vida está en manos de muchas personas. Desde aquella que nos proporciona alimentos sanos hasta la que nos orienta en el mantenimiento de nuestra salud, o la persona que cuida de nuestros hijos mientras trabajamos. Como seres sociales, necesitamos del «otro» para realizar nuestros sueños, para transformarnos y para crear cultura. Como seres interdependientes, compartimos la vida a partir de un acuerdo social o «contrato psicológico» (Schein, 1982) con el que nos comprometemos. El contrato psicológico es aquel acuerdo tácito que se establece entre dos personas en relación con sus expectativas y compromisos.

¿Pero hasta qué punto este acuerdo es claro y explícito para ambas partes? Acostumbrados a la acción, la reflexión sobre los roles y tareas a veces queda de lado, en el campo de los supuestos y creencias. Porque una cosa es la que se dice y a veces otra la que se comprende. Por lo tanto, nada nos garantiza que nuestras expectativas serán completamente cubiertas. La experiencia puede ayudar a diferenciar situaciones, pero no se puede negar que el comportamiento humano es muy complejo y que aún no podemos predecir el futuro con certeza.

Según Laurence Cornu (1999), «la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro», pero ¿en qué se basa esa hipótesis? ¿Es acaso en alguna evidencia previa, en un sexto sentido, en un ojo clínico, en experiencias favorables o desfavorables? Cornu menciona que es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse por no poseer el control sobre el otro, lo cual nos hace vulnerables a ese «otro», de quien puede depender nuestra seguridad, economía o estabilidad emocional.

COMO SERES SOCIALES, NECESITAMOS DEL «OTRO» PARA REALIZAR NUESTROS SUEÑOS, PARA TRANSFORMARNOS Y PARA CREAR CULTURA. COMO SERES INTERDEPENDIENTES, COMPARTIMOS LA VIDA A PARTIR DE UN ACUERDO SOCIAL O «CONTRATO PSICOLÓGICO» (SCHEIN, 1982) CON EL QUE NOS COMPROMETEMOS. EL CONTRATO PSICOLÓGICO ES AQUEL ACUERDO TÁCITO QUE SE ESTABLECE ENTRE DOS PERSONAS EN RELACIÓN CON SUS EXPECTATIVAS Y COMPROMISOS.

La confianza está asociada a la entrega voluntaria al «otro» de algo que para uno es indispensable o vital (Yañez, 2008). Desde el momento en que uno hace esa entrega, solo se espera que el «otro» tenga conductas positivas hacia el objeto de la confianza, llámese hijo, salud, dinero, conocimiento, etc. Mientras tanto, uno se puede sentir tranquilo y seguro en la medida en que, en otra oportunidad, las expectativas, en una situación semejante, fueron cubiertas. En caso contrario, el sentimiento de vulnerabilidad puede generar mecanismos de defensa y control, en un contexto en el que no existen posibilidades para monitorear o controlar a la persona en quien se confía. Para Mayer, la confianza es la voluntad de tomar riesgos. Claro, si está en juego la salud de un hijo, los bienes personales o la seguridad laboral, pues el riesgo es muy alto.

OJO CLÍNICO: PERCEPCIÓN DE CONFIABILIDAD

Una percepción afinada para reconocer los atributos que aseguran la confiabilidad es parte de la sabiduría de las relaciones interpersonales. Cuando alguien se «gana la confianza» es porque, en múltiples ocasiones, el que confía ha recogido evidencias que aumentan la probabilidad de

que el «otro» responda de manera confiable. El grado de «predicción» es lo que asegura la confianza. ¿Cuán responsables somos al tratar de predecir un comportamiento? ¿Qué señales son las que tomamos en cuenta?

Baker (2008) asegura que para ser merecedores de confianza es necesario poseer dos factores: la voluntad y la habilidad. Es decir, no basta con la voluntad de apoyar, sino que se requiere ser competente y poseer experiencia. Esto se relaciona con otros atributos que menciona Yáñez (2007), quien señala que esta persona sea —además de competente, íntegra y benevolente— abierta a la comunicación y con una identidad social común.

Ante esto, Mayer (1995) propone un modelo de confianza en el que señala tres factores que definen la confiabilidad: habilidad, benevolencia e integridad.

Señala que la habilidad es mucho más sencilla de reconocer en el campo laboral, si es que la persona demuestra que es competente en un área técnica relacionada con el objeto de la confianza, como es la de realizar un balance, diseñar un programa, evaluar a un subordinado. En cambio, la benevolencia es el atributo que señala que la persona posee la voluntad de hacerle un bien a quien le ha depositado la confianza, pero esto dependerá de la relación que se construya entre ambas personas, para que ese afán de hacerle un bien sea auténtico y no inducido por la presión del rol o del cargo.

SEGÚN LAURENCE CORNU (1999), «LA CONFIANZA ES UNA HIPÓTESIS SOBRE LA CONDUCTA FUTURA DEL OTRO», PERO ¿EN QUÉ SE BASA ESA HIPÓTESIS? ¿ES ACASO EN ALGUNA EVIDENCIA PREVIA, EN UN SEXTO SENTIDO, EN UN OJO CLÍNICO, EN EXPERIENCIAS FAVORABLES O DESFAVORABLES?

Robbins (1999), denomina “confianza por disuasión” cuando ésta se basa en el miedo a las represalias, por la obligación de servir a otra persona. Un empleado que es leal y fiel por miedo a perder el empleo otorga una confianza por disuasión que puede confundirse con una actitud benevolente y auténtica.

Por último, el tercer factor, la integridad, lo define como la escala de valores y principios que el que confía comparte como aceptables del otro. Esto es mucho más delicado porque exige que compartan una identidad social común. Sin embargo, nada es seguro en una relación de confianza, la dinámica puede sostenerse en el tiempo o cambiar y transformarse por diversas circunstancias de la vida de ambos actores o instituciones.

Por otro lado, hay personas que pueden fingir señales externas de honradez que nos pueden confundir, sobre todo cuando «vemos lo que queremos ver» (Kramer, 2009). En este caso, influyen nuestro sesgo y los estereotipos sociales que llevamos en nuestra mente. Esto nos predispone a interpretar con «señales» que son familiares a personas desconocidas como conocidas.

Nikolas N. Oosterhof y Alexander Todorov³, demostraron a través de una investigación de qué modo la personalidad puede ser reconocida por la expresión del rostro. A través de ella descubrieron que la percepción de la confiabilidad se forma a partir de la lectura de las expresiones del rostro de felicidad o de cólera. En los rostros percibidos como confiables la felicidad es percibida como más intensa; por contraste, en los rostros percibidos como menos confiables la agresividad es percibida como más intensa. La gente necesita inferir acerca de las intenciones del «otro», para lo cual recurre a la lectura de las expresiones faciales. Estos estudios también demuestran que la amígdala, región subcortical del cerebro, que interviene en el condicionamiento del miedo y en la consolidación de la memoria emotiva, juega un papel clave en la percepción de la confiabilidad.



En los casos en los que hay ausencia de señales emocionales para identificar las intenciones del «otro», la persona evalúa la expresión del rostro. Los rostros femeninos o de bebés son percibidos como más confiables que los rostros que reflejan madurez o son masculinos. También se observó que, según el valor que le dé a esta expresión, la persona sentirá atracción o rechazo.

En este sentido, en medios de comunicación en los que no hay un contacto físico, como en Internet, éstas señales no son las mismas. La comunicación a través de Internet cuenta con otro tipo de referentes, como fotografías, videos, textos que el emisor selecciona y proyecta su auto-imagen tal como desea que se le vea a través de la pantalla.

Internet podría convertirse en una fuente constructiva de capital social, si se pudiese contar con una confianza *on line*. Si se pudiese asegurar la confiabilidad de la comunicación a distancia, más gente se comprometería a utilizarla. La «falta de identidad» y el «anonimato» no permiten construir un vínculo basado en la confianza. En la relación *on line* no se cuenta con las mismas señales o características del «otro» que en la relación presencial, lo cual dificulta el proceso de diferenciación que uno necesita para depositar el grado de confianza.

CULTURA DE LA SINCERIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

El reto consiste en crear una cultura de transparencia y honestidad, en la que los líderes generen confianza en sus instituciones a través de sus propios actos. La estrategia consiste en fortalecer una relación simbiótica de confianza en la que los líderes, al admitir sus errores, buscan contra argumentos, compartir información, actuar como modelos, provocar que los demás confíen en ellos. A esto O'Toole y Bennis (2009) le llaman arquitectura organizacional que fomenta la sinceridad.

Entre las tácticas que inspiran a los empleados a confiar están la influencia racional, la provisión de autonomía y el desarrollo de relaciones interpersonales de alta calidad entre el líder y el miembro del equipo, siendo esta última la más efectiva (Douglas y Zivnuska⁴, 2008). La influencia racional consiste en practicar el razonamiento lógico y el conocimiento fáctico para influir en el otro. Esta es una práctica poco común cuando el líder considera que la «lógica de la operación» es algo obvio que no es necesario hacer explícito. Así, si el conocimiento tácito, encarnado en el líder, no es retroalimentado al empleado, las expectativas sobre el conocimiento del empleado pueden ser infundadas. Es necesario verificar las habilidades y saber si el empleado ha entendido la tarea.

La provisión de autonomía es un indicador en el que el jefe comparte el «control». La confianza se aprecia como un proceso recíproco. Las parejas más autónomas regulan su confianza y no se defraudan. El que da confianza recibe confianza. Una relación de alta calidad se caracteriza por el apoyo mutuo, las metas comunes y la formulación de tareas desafiantes que aumenten la motivación y refuercen la comunicación efectiva.

La desconfianza genera dependencia e ineficacia. Cuando un jefe dice «Mejor lo hago yo mismo y no dejo que otros lo hagan porque luego tengo que intervenir» se genera un comportamiento dependiente en el que «el que más sabe» se convierte en el subordinado del «que menos sabe».

LA DESCONFIANZA GENERA DEPENDENCIA E INEFICACIA.

CUANDO UN JEFE DICE «MEJOR LO HAGO YO MISMO Y NO

DEJO QUE OTROS LO HAGAN PORQUE LUEGO TENGO QUE

INTERVENIR» SE GENERA UN COMPORTAMIENTO DEPENDIENTE

EN EL QUE «EL QUE MÁS SABE» SE CONVIERTE EN EL

SUBORDINADO DEL «QUE MENOS SABE».

EL RETO NO SOLO CONSISTE EN CONSTRUIR UN LAZO DE CONFIANZA, SINO EN MANTENERLO Y ALIMENTARLO CON HECHOS Y EVIDENCIAS QUE LA RESPALDEN. SE TRATA DE FORTALECER LOS ACUERDOS Y CUMPLIR CON LEALTAD Y BENEVOLENCIA LAS EXPECTATIVAS, A PESAR DEL RIESGO LATENTE. SE TRATA DE PROMOVER VALORES Y ANTICIPARSE A LA CORRUPCIÓN. ES ATREVERSE A DESATAR NUDOS PARA CREAR VÍNCULOS SOSTENIBLES EN EL TIEMPO.

A continuación, se listan una serie de comportamientos que podrían ser considerados como «señales» o indicadores de desconfianza⁵ en una relación interpersonal:

- No cumple con las promesas.
- Dice una cosa y hace otra.
- Pospone plazos.
- Saca ventaja.
- Desplaza a otros.
- Sabotea procesos.
- No hace un seguimiento.
- Se preocupa por los resultados sin importar el medio.
- Utiliza a otros para conseguir sus propios intereses.

No es necesario contar con todos los indicadores aquí mencionados para evaluar el grado de confianza en el “otro”. Bastaría que algunos de estos comportamientos se presenten de manera recurrente, para reconocer que la persona no es merecedora de una confianza plena.

¿SE RECONSTRUYE LA CONFIANZA?

¿Comprender, perdonar, olvidar y arriesgarse de nuevo? Depende de qué atributo es del que carece la relación de confianza. Si se trata de un tema de competencia, estamos ante un mal menor porque esta podría desarrollarse. Si se trata de un asunto de benevolencia, estamos en el ámbito afectivo en el que puede haber un resentimiento por la falta de consideración. La decisión de confiar tiene un componente cognitivo y otro afectivo. El cognitivo permite calcular el grado de confiabilidad del otro, pero el afectivo te compromete por el vínculo que se establece entre ambas personas (Yáñez, 2008) y este se puede reforzar con el tiempo, gradualmente. Pero si lo que falló fueron los valores, entonces la posibilidad de cambio es lejana. Es muy difícil reconstruir la confianza si la persona no posee valores sólidos, si no es consistente y hace lo que predica.

Por último, vale preguntarse: ¿hasta que punto trabajamos por construir una cultura de confianza y de sinceridad? ¿De qué modo esperamos cómodamente que la sociedad responda ante nuestras expectativas si no constatamos nuestras señales, si no verificamos, si no cuestionamos nuestros supuestos? ¿De qué modo creamos un entorno seguro basado en valores explícitos hechos conscientes en espacios reflexivos creados especialmente para reconocer nuestra integridad, benevolencia y habilidad?

El reto no solo consiste en construir un lazo de confianza, sino en mantenerlo y alimentarlo con hechos y evidencias que la respalden. Se trata de fortalecer los acuerdos y cumplir con lealtad y benevolencia las expectativas, a pesar del riesgo latente. Se trata de promover valores y anticiparse a la corrupción. Es atreverse a desatar nudos para crear vínculos sostenibles en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKER, B.
2008 A Matter of Trust. PM Network 22, nro 12, 26 d.

CORNU, L.
1999 La confianza como cuestión democrática. En: Filosofías de la ciudadanía: sujeto político y democracia. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

DOUGLAS, C.
2008 Developing Trust in Leaders: An Antecedent of Firm Performance. En: Advanced Management Journal 73 nro. 1, 20-8.

ERIKSON, E.
2000 El ciclo vital completado. Barcelona: Ediciones Paidós.

KRAMER M., Roderick
2004 Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches. A volumen in the Russel Sage Foundations Series on Trust.

KRAMER M., Roderick
2009 Repensar la confianza. En: Harvard Business Review, junio.

LOMBARDO, M. y EICHINGER, R.
1996 For Your Improvement. Minneapolis: The Leadership Architecture.

MAYER, R.; DAVID, J. y SCHOORMAN, D.
1995 An Integrative Model of Organizational Trust. En: Academy of Management Review, vol. 20, nro. 3, pp. 709-734.

O'TOOLE, J. y BENNIS, W.
2009 Lo que se necesita para el futuro: una cultura de la sinceridad. En: Harvard Business Review, junio.

OOSTERHOF, N. y TODOROV A.
2009 Shared Perceptual Basis of Emotional Expressions and Trustworthiness: Impressions From Faces. En: American Psychological Association, vol. 9, nro. 1, pp. 128-133.

ROBBINS, S.
1999 Comportamiento organizacional. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

SCHEIN, Edgar
1982 Psicología organizacional. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

YÁÑEZ, Rodrigo
2008 Conceptualización metafórica de la confianza interpersonal. En: Univ. Psychol. Bogotá, vol 7, nro. 1, pp. 43-55.

NOTAS

1. Yáñez realiza una investigación con estudiantes de Psicología y Enfermería para formular una conceptualización metafórica sobre la confianza interpersonal.
2. Erik Erikson, psicólogo y psicoanalista, plantea en su famosa teoría del desarrollo ocho estadios a lo largo del ciclo de la vida, en la que cada etapa está marcada por un conflicto. Solo en la medida en la que este conflicto es enfrentado, comprendido y aceptado es posible que la persona desarrolle una virtud.
3. Nikolas N. Oosterhof y Alexander Todorov realizaron una investigación en la que participaron 55 estudiantes del pregrado en el primer estudio y 327 en la segunda parte, para identificar los rasgos en las expresiones, a partir de 66 rostros estandarizados. La investigación fue auspiciada por la National Science Foundation Grant y la Huygens Scholarship de Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education.
4. Douglas y Zivnuska realizan una investigación para explorar las variables que influyen socialmente en la confianza y cómo estas impactan en el desempeño de las empresas de comida rápida.
5. Adaptado de *For Your Improvement*, que es una guía en la que se definen competencias y niveles de desarrollo: subdesarrolladas, desarrolladas y sobre desarrolladas, así como estrategias de mejora.