

Tesis de Grado que presenta la
Maestra Hilda Teresa Ramírez Alcántara
Para obtener los
Doctorados en: Estudios Organizacionales
Ciencias de Gestión

**ELEMENTOS ESTRUCTURANTES DE LA CONFIANZA Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN UNA UNIVERSIDAD
PÚBLICA MEXICANA**

Doctorados en: Estudios Organizacionales, UAM Iztapalapa, México, D.F.
Ciencias de Gestión, Lyon 3 Jean Moulin, Lyon Francia

Asesores: Doctor Henri Savall

Doctora Martha Margarita Fernández Ruvalcaba

Asesores examen de grado: Doctora Véronique Zardet

Doctora María Cristina Alba Aldave

Doctor Pedro Constantino Solís Pérez

México D.F. 7 de julio 2006

AGRADECIMIENTOS

Con todo mi amor para mi hijo e hija:

Jorge Armando Dávila Ramírez

Tania Violeta Dávila Ramírez

Quiero hacer patente mi agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible el desarrollo de mi tesis.

En especial agradezco al Doctor Henri Savall y a la Doctora Martha Margarita Fernández Ruvalcaba por el apoyo brindado, su profesionalismo y por ser pilares, como asesores de mi tesis, para concretar un objetivo muy importante en mi vida profesional.

A la Doctora Véronique Zardet por el apoyo constante en el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y las ORganizaciones (ISEOR), por facilitarme los medios para realizar el presente proyecto.

A mi querida amiga Catherine Bruyas por estar siempre a mi lado y por el apoyo moral que me brindó en todo momento.

También quiero agradecer a los licenciados Karla Berrocal, Iris Romero, Teiko Tago, Liliana Reyes, Gabriela Zamora, Melissa Segura, María Guadalupe Ávila, Karina Martínez, Josefina Ruíz, María de Lourdes Quijas, Elena Salcedo y Jorge Armando Dávila por su colaboración y apoyo durante el desarrollo de este trabajo, su ayuda fue fundamental.

INTRODUCCIÓN GENERAL

El objetivo de esta introducción es presentar el objeto de estudio, los motivos, la problemática, la hipótesis, el hilo conductor y las metodologías empleadas en esta investigación. Consideré muy importante, para terminarla, dar a conocer el marco de referencia donde se realizó la investigación: los grupos de trabajo, llamados “áreas de investigación” en el Departamento de Sistemas Biológicos de una Institución de Educación Superior (IES) pública en México.

El doctorado que estoy por terminar está registrado en un Convenio de Cotutela entre dos prestigias Universidades: una en la ciudad de México y la otra en Lyon Francia. Dicho convenio estipula que la actividad de investigación se realice conjuntamente en las dos Instituciones con un asesor de cada una de ellas. Los directores de mi tesis son: Martha Margarita Fernández Ruvalcaba, de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, en México Distrito Federal, y Henri Savall de la Universidad Jean Moulin Lyon 3 en Lyon Francia. La tesis se redactó en idioma español y una síntesis de la misma en idioma francés.

La defensa o presentación de la tesis se realizará en el año 2006 sólo en una de las dos universidades, con un jurado que integrarán miembros de las dos casas de estudio.

OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de mi investigación es el estudio de los elementos estructurantes de la confianza, que permiten superar los inevitables conflictos y crear las condiciones favorables para estimular acciones cooperativas y mejorar el desempeño de las organizaciones, y en consecuencia desarrollar óptimas relaciones humanas en los espacios de trabajos académicos.

El tema de la confianza ha sido tratado desde diferentes campos del saber: la literatura, la teoría de la organización, la lingüística, la psicología social, la teoría económica, la filosofía, las matemáticas, la sociología, la historia y el derecho, entre otras. También el término confianza ha sido calificado y descrito de maneras diversas como: básica, simbólica-cognitiva, emotiva, personal, grupal, interpersonal, institucional, sistémica, organizacional, identitaria. De allí mi interés por considerarlo pertinente como objeto de estudio para el Doctorado en EO y en CG.

Estudí el fenómeno de la confianza en los grupos de trabajo (llamados áreas de investigación) en un Departamento Académico especializado en sistemas biológicos de una IES pública mexicana. El análisis de este fenómeno fue factible gracias a la aplicación de dos enfoques complementarios y distintos, el socioeconómico de Savall H. y Zardet V. y el psicosocial de Cummings L.L. y Philip Bromiley; los cuales ayudaron al análisis del comportamiento humano de una IES, en la línea de investigación: Individuo, Trabajo y Organización, en el Doctorado en EO.

En el enfoque psicosocial la confianza (como creencia), se valoró como la interacción de tres dimensiones: estado afectivo, estado cognitivo y conducta ética. Con este enfoque estudié el concepto de confianza como una creencia, una actitud afectiva no neutral y no transferible a otras personas que no confían y como un valor (moral) que está asociado con la reducción de la complejidad e incertidumbre materializada en la acción del hombre, requisito fundamental para actuar y desarrollar los procesos de socialización.

Estudí también a la confianza con el enfoque socioeconómico como una estrategia socioeconómica de las organizaciones, es decir, como un activo intangible y un capital social, entendido este último como el conjunto de relaciones personales que un individuo puede movilizar para lograr un propósito. La estrategia socioeconómica de confianza, me permitió ubicar el fenómeno

estudiado desde las Ciencias de Gestión: la confianza, como un activo intangible, y en el sentido contable, como un bien de naturaleza no económica, pero con fuerte incidencia en el desempeño tanto económico como social de las organizaciones al estar en relación con la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Estudí las relaciones de confianza y de desconfianza en los grupos de trabajo en el Departamento de Sistemas Biológicos (DSB), donde las relaciones de confianza en los grupos pequeños son fundamentales y necesarias, estos grupos están integrados en base a proyectos y objetivos comunes, ya que realizarlos de manera individual parecería casi imposible por la necesidad de compartir recursos económicos, espacios físicos, materiales y equipo, y se constató que la dosis de confianza es elevada comparándola con la de las áreas de investigación de este Departamento.

PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Creo que es pertinente estudiar el tema de la confianza en los doctorados de CG y EO por las razones siguientes:

- Pienso que es una alternativa para responder al conjunto de exigencias competitivas actuales.
- Considero que reduce la complejidad e incertidumbre en las organizaciones.
- Para organizar las relaciones humanas y mejorar el desempeño económico y social es una vía rápida y económica de los individuos y los grupos, en el seno de las organizaciones.
- Que es una alternativa flexible y apropiada para construir relaciones estratégicas entre individuos, grupos y organizaciones cuando se comparten recursos y esfuerzos encaminados a la obtención de beneficios mutuos.

- Que es fuente de creatividad e innovación en las empresas y las organizaciones.
- Que disminuye los costos ocultos, y
- Favorece la cooperación.

La complejidad creciente de las organizaciones y de la sociedad plantea la necesidad de gestionar proyectos complejos de cooperación. La estrategia de cooperación basada en relaciones de confianza recíproca es el principio fundamental que guía y orienta las acciones de los grupos de trabajo para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos comunes.

PROBLEMÁTICA

La base metodológica para la construcción de esta tesis es la propuesta desarrollada por Henri Savall y Véronique Zardet. El núcleo duro de la tesis inicia con un proyecto que contiene: problemática, hipótesis central, hilo conductor, cuerpo de hipótesis y léxico, con el fin de estructurar, afinar y delimitar progresivamente el proyecto de investigación. Cada uno de esos elementos se va explicando conforme al desarrollo de la presente reflexión. La problemática expone el tema propuesto, su interés y su contribución a los planos teóricos y prácticos, su origen, así como la manera como que se abordará el tema, en otras palabras, se describen el objeto y el campo de la investigación. Como documento de comunicación, necesario para el diálogo científico entre el doctorante y su asesor, esta herramienta facilita el diálogo y la interacción con otros miembros de la comunidad académica y de doctorantes.

La problemática describe el objeto y el campo de la investigación.

La problemática identificada es la existencia de relaciones de desconfianza entre las áreas de investigación del Departamento de Sistemas Biológicos (DSB), en una universidad pública mexicana. Situación que da lugar a la pregunta ¿qué se

necesita para reactivar las relaciones de confianza, superar los inevitables conflictos y, así, mejorar el desempeño de las áreas de investigación? Dado que la unidad de organización básica para evaluar el desempeño individual en esa institución es el área, la desconfianza provoca conflictos dentro y entre ellas, obstaculiza el alcance de sus objetivos y metas, y repercute en su desempeño. Asimismo, los conflictos dentro y entre las áreas ponen en desventaja al DSB de la universidad frente a otros departamentos en lo referente a la asignación de recursos.

La desconfianza dentro y entre las áreas de investigación afecta el desempeño de los grupos pequeños (grupos con proyecto), en aspectos como: número de publicaciones (artículos y libros), número de ponencias presentadas en espacios nacionales y extranjeros, asignación de recursos a sus proyectos y obtención de materiales para el desarrollo de los mismos, y programación de horarios en los laboratorios para realizar tareas de investigación. Aquí cabe observar que las recompensas a las tareas de investigación de los profesores-investigadores es su productividad individual anual, que se dictamina de acuerdo con los lineamientos del sistema de evaluación institucional; ello incide directamente en sus ingresos, pero también en los apoyos económicos que se otorgan internamente para realizar proyectos de investigación.

Hipótesis central de la tesis

En tanto que la hipótesis máxima es la que se plantea el investigador como un desafío intelectual a largo plazo, la hipótesis central es la hipótesis mínima o planteamiento que el investigador va a demostrar, y se expresa en una frase clave (idea-fuerza), que sintetiza la idea central de su tesis. Para demostrarla necesita de un trabajo de recolección, estructuración e interpretación de la información significativa.

Hipótesis máxima

Los elementos estructurantes de la confianza visible y la confianza invisible evolucionan para transformar las estructuras y comportamientos que ayudan a reducir la incertidumbre y el riesgo, en orden a desarrollar la cooperación de las empresas y las organizaciones, e incidir en la calidad de su funcionamiento.

Hipótesis mínima

Los elementos estructurantes de la confianza que inciden en el desempeño de las áreas de investigación del DSB son: la existencia de objetivos y valores comunes, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y un sistema de comunicación-coordinación-concertación efectivo y estable.

HILO CONDUCTOR DE LA INVESTIGACIÓN

El hilo conductor describe la lógica con la cual desarrollé la presente investigación. El objeto de esta investigación es analizar los elementos estructurantes de la confianza (visibles e invisibles*) en una IES mexicana; a partir de dos enfoques complementarios: **el psicosocial y el socioeconómico**, los cuales permitieron relacionar la compatibilidad del primero con los planteamientos del segundo.

Al aplicar el enfoque psicosocial, mediante entrevistas abiertas basadas en el cuestionario “**Inventario de Confianza en la Organización**”, aplicado a cuatro Jefes de área y treinta y seis académicos para su posterior interpretación, se generó información sobre las creencias y valores existentes en las áreas de investigación del DSB (grupos de trabajo); la cual ayudó a conocer la dosis de confianza en dicho Departamento.

* Las palabras confianza visible y confianza invisible se emplean aquí sólo para estructurar y organizar ideas relacionadas, no para demostrarlas.

Por otra parte, con el **enfoque socioeconómico**, complemento del anterior, estudié los aspectos ocultos e intangibles (como la confianza) de la organización, para identificar su incidencia en el desempeño y proponer como mejorarlo. Para ello, en el año 2000, inicié la intervención en el DSB con la arquitectura de HORIVERT; para lo cual apliqué entrevistas a cuatro jefes y veintiséis profesores-investigadores de las áreas de investigación; con las cuales elaboré el diagnóstico de disfuncionamientos y calculé sus costos ocultos, los cuales representaron un yacimiento potencial de mejora del desempeño, tal como lo reflejan las siguientes frases testimonio:

“Nos faltan espacios para el manejo de disolventes, el problema es que se van acumulando aquí en el laboratorio”.

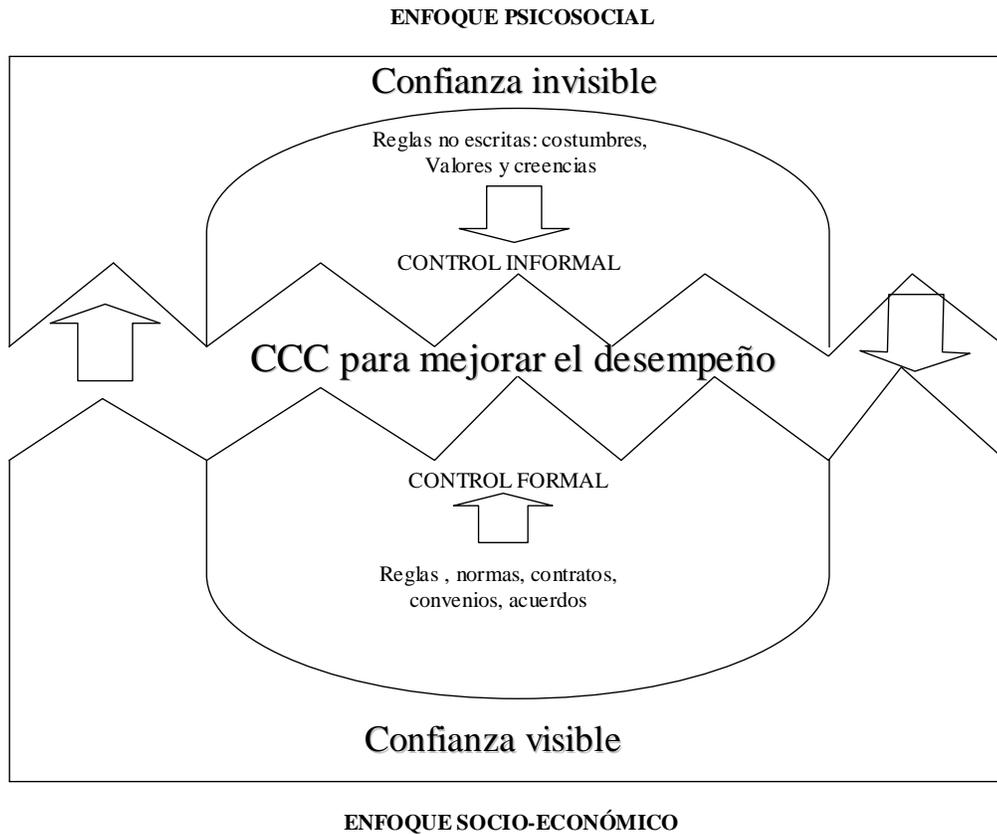
“En la planta piloto se produce agua destilada que no está en óptimas condiciones, porque el equipo es viejo y chico para las cantidades y calidad que se requiere. Estamos comprando el agua y es muy cara”.

“La planta piloto no funciona como tal, es otra área de investigación nada más”.

“La planta piloto se hizo para producir medicamentos e insertas a los alumnos, resultó carísimo. Ahora está adaptada como laboratorios de investigación de profesores”.

Y por último, elaboré un modelo que muestra el punto de encuentro, a través de la **C-C-C**, entre los dos enfoques utilizados, para ordenar los elementos estructurantes de la confianza; con el cual interprete, concentrándome en la dimensión de la confianza (Figura 1).

Figura 1. Elementos Estructurantes de la Confianza



C-C-C= Coordinación-Comunicación-Concertación.

Con el objeto de facilitar el análisis de los elementos estructurantes de la confianza en la organización, dividí el trabajo en seis capítulos:

Capítulo 1. Aquí se realiza una síntesis de la teoría de la confianza y su proceso dinámico, se reflexiona en torno a los modelos y estructuras mentales, la identidad, las creencias y los valores. Actualmente existen problemas teóricos alrededor de los estudios de la confianza, debido a las dificultades que existen para localizar indicadores que describan las condiciones desencadenantes de ella.

Las definiciones de confianza se concretizan en el marco de las determinaciones especiales de un objetivo y pueden tener un sentido diferente según el contexto en el cual se desarrollan, dependiendo de la disciplina o teoría que se utilice. Por eso

el concepto de confianza es diferente tanto para la economía, como para la sociología, la psicología, la filosofía o la gestión.

Capítulo 2. Análisis desde la perspectiva de la teoría de grupos, a la confianza como proceso de aprendizaje e interdependencia. La abordó en el contexto de los grupos por ser éstos espacios para la interacción y desempeño; y reflexiono acerca de las potencialidades y capacidades de la persona, y su repercusión en el proceso de aprendizaje desde la interacción.

El capítulo inicia con las funciones de la confianza, las cuales permiten construir una idea clara sobre los efectos de su presencia, de su ausencia o incluso, de los efectos que la desconfianza causa sobre el aprendizaje, enfatizando el papel que juegan dentro de las relaciones sociales y en el aprendizaje de los grupos de trabajo. A continuación se define y explica: qué es un grupo, una organización y una situación, para comprender la importancia de estos conceptos al analizar la perspectiva de la interdependencia en los grupos de trabajo. Enseguida se habla del funcionamiento de los grupos de trabajo y de la importancia de algunas prácticas organizacionales para apoyar y mejorar la posibilidad de aprender colectivamente. Después se explora el vínculo entre el grado de interdependencia y necesidad de confianza, porque a mayor interdependencia entre los individuos, mayor es la necesidad de confianza. Cuando la interdependencia aumenta, los riesgos, incertidumbre y complejidad son mayores, y de la misma forma aumenta la vulnerabilidad, es decir, cuando las dificultades son grandes, la confianza se vuelve una opción útil para enfrentarlas. Se analizan los distintos grados de interdependencia que pueden presentarse en un grupo de trabajo, acorde a los conocimientos; se reflexiona sobre algunas ventajas e inconvenientes, considerando que la interdependencia no es el único aspecto determinante de la interacción en un grupo.

Capítulo 3. Se identifican los elementos estructurantes de la confianza que inciden en la cooperación desde un enfoque psicosocial, a partir de un estudio de caso realizado en los grupos de trabajo del (DSB), de la UAM-X.

Desde una perspectiva psicológica, con la teoría del comportamiento organizacional, se analizan los antecedentes y consecuencias de la conducta individual y colectiva. Desde esta perspectiva, el punto medular es identificar los elementos estructurantes de la confianza para lograr la cooperación intra-organizacional.

Capítulo 4. Aquí, se reflexiona acerca de la estructura matricial, el contrato y la negociación interpersonal (acuerdos y convenios) en la organización; asimismo, se definen los principios y elementos estructurantes de la confianza: personales, relacionales y organizacionales, con la finalidad de no caer en uno de los extremos, confianza o control.

Se abordan seis factores: el primero, consiste en conocer la estructura matricial, por ser el tipo de estructura que tiene la universidad mexicana; con el segundo, se analiza la herramienta del contrato como elemento estructurante para la validación y prueba de la confianza; con el tercero, se estudia el rol que puede jugar el líder para crear un ambiente de confianza; a través del cuarto, se explica la importancia de la negociación interpersonal como propiciadora de confianza; quinto, se explican los principios estructurantes de la confianza personal; y con el sexto, se definen los elementos estructurantes de la confianza personal, relacional y organizacional.

Capítulo 5. Se estudia la importancia del poder en la confianza o desconfianza y en el desempeño de las organizaciones; y se analizan la confianza y la comunicación como elementos clave para superar los miedos y crear cooperación que incida en el desempeño de los grupos.

La vía de la cooperación en la organización, debe estar basada en relaciones recíprocas de confianza, donde los elementos estructurantes son el respeto al otro, la reciprocidad y la responsabilidad; los miedos, las tentaciones, los prejuicios, las suposiciones y el ejercicio del poder, pueden ser los factores que inhiban su creación.

Capítulo 6. Aquí, se estudia el enfoque socioeconómico desde la (TSEO). Por tal razón, se describe sucintamente la misma y se presentan los resultados de la interactividad cognitiva con este enfoque en una Universidad Pública mexicana. Se presentan tres objetivos: primero explicar las micro-teorías socioeconómicas: del desempeño global duradero, del comportamiento humano y del funcionamiento estratégico de la organización; segundo, reflexionar en la importancia de la C-C-C en la creación y regeneración de la confianza; y tercero, dar a conocer el proceso de aprendizaje a partir de la experiencia colectiva de la DCBS (1999-2000) y de el DSB en 2000-2001 y 2004.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como en todo estudio científico, esta tesis se inscribe en una metodología*, es decir, en un modelo a seguir, que responde al lector la pregunta ¿cómo se solucionará nuestra problemática? En ella se enfatizan la confianza interpersonal y las relaciones recíprocas de confianza como las condiciones para que la confianza sea un valor de creación de potencial que mejore el desempeño económico y social de las organizaciones y sus miembros.

* Metodología es el estudio que enseña a adquirir o descubrir nuevos conocimientos. La metodología es por lo tanto, una disciplina de pensamiento y de la expresión “el mundo es del color del cristal con que se mira.

Modelo Psicosocial

Se utilizó el modelo de L.L. Cummings y Philip Bromiley, investigadores del Instituto Tecnológico de Massachussets, para conocer las creencias acerca de la confianza. Ellos tomaron de Anderson y Narus el concepto de *confianza como la creencia por parte de una persona, grupo u organización en que otra persona, grupo u organización ejecute acciones que originen resultados positivos para ambos y en que no se realizarán acciones inesperadas que pudieran resultar negativas.*

Elaboraron además, un cuestionario sobre las creencias de los actores Inventario de Confianza en la organización, para analizar las relaciones de confianza en la Universidad de Minnesota (1994); su meta fue medir la confianza, su construcción, desarrollo y validación dentro de las unidades de una organización o entre organizaciones. Para ellos, *la confianza es una creencia individual o colectiva en que otro individuo o grupo: (a) se esfuerza de buena fe por comportarse con apego a compromisos tanto explícitos como implícitos, (b) es honesto en cualquier negociación que preceda a esos compromisos y (c) no se aprovecha excesivamente del otro aún cuando la oportunidad se presente.* El sentido de esta definición descansa en la naturaleza socialmente arraigada, subjetiva y optimista, de la confianza como factor que favorece todas las relaciones organizacionales.

Un comportamiento leal o fiel indica que los individuos realmente se comportan de acuerdo con las dimensiones (a) (b) y (c). La primera implica que un individuo puede ser confiable en su comportamiento, es decir, actúa de tal forma que busca cumplir tales compromisos. La segunda manifiesta que los comportamientos de un individuo, anteriores a entablar compromisos, son consistentes con sus deseos y con la persecución de éstos. La última implica que el individuo no tomará ventaja amplia o reducida cuando una oportunidad imprevista se presenta, de tal forma que no obtiene delantera a expensas del otro. Cummings y Bromiley proponen una relación matricial entre tres dimensiones: (a) *mantener compromisos* y no

defraudar (estado afectivo); (estado cognitivo) (b) *negociar honestamente* y (c) *evitar tomar ventajas excesivas* (conducta ética); según ellos la confianza como creencia es valorada como la interacción de los estados *afectivo, cognitivo* y *conducta ética*. Su cuestionario para evaluar el nivel de confianza se utilizó en el DSB veámoslo:

Instrucciones

1.- Anota el nombre de tu área o departamento, después el nombre del área o departamento sobre la cual puedas contestar los siguientes supuestos, tomando en cuenta la opinión generalizada de tus compañeros de trabajo.

- a) Área en la que laboras _____ *
- b) Área sobre la que respondes _____ *

2.- Encierra en un círculo el número que mejor describa la opinión colectiva de tu área respecto al otro departamento. Los espacios en blanco se refieren al área sobre la cual estás respondiendo.

- 1 Ampliamente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Poco en desacuerdo
 4 Indiferente 5 Poco de acuerdo 6 De acuerdo
 7 Ampliamente de acuerdo

Cuestionario

Pensamos que las personas en ____ son justas en sus negociaciones con nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ representan sus capacidades de forma correcta	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos revisar los cambios en algunas situaciones porque pensamos que ____ pueden aprovecharse de ellos	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ____ se aprovecha de nuestro trabajo	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ____ se aprovecha de nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos revisar si ____ cumple con las obligaciones hacia nuestro departamento	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ falsea sus demandas durante las negociaciones	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que la gente de ____ manipula a otros para obtener ventaja personal	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ mantiene sus compromisos	1 2 3 4 5 6 7
Planeamos revisar el grado de aceptación de ____ con nuestro acuerdo	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ falsea sus capacidades para negociar	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos monitorear de cerca a ____ para evitar que se aprovechen de nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ se aprovecha de situaciones ambiguas	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ se comporta de acuerdo a sus compromisos	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que podemos depender de ____ para negociar honestamente con nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ trata de tomar ventaja de nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos negociar cautelosamente con ____	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que podemos depender de ____ para que nuestros proyectos en conjunto avancen	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que la gente de ____ usa información confidencial en su provecho	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ toma ventaja de una situación alterada	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ es confiable	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que no podemos depender de ____ para que sigan sus compromisos con nosotros	1 2 3 4 5 6 7
No planeamos indagar en ____	1 2 3 4 5 6 7
Planeamos revisar el progreso de ____ respecto a nuestro proyecto	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ____ negocia acuerdos de manera justa	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos revisar las declaraciones de ____ respecto a sus capacidades	1 2 3 4 5 6 7

* Estos datos no fueron tomados en cuenta por no considerar esta información como importante.

Planeamos revisar cualquier información falsa por parte de ___ en nuestras negociaciones	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos falsear nuestras capacidades en la negociación con ___	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ es directo (a) con nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que la gente de ___ dice la verdad en las negociaciones	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ cumple sus obligaciones negociadas con nuestra área	1 2 3 4 5 6 7
En nuestra opinión ___ es de confianza	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que la gente de ___ mantiene sus promesas	1 2 3 4 5 6 7
Nos preocupamos por el éxito de nuestros proyectos en conjunto con ___	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que la gente de ___ tiene éxito por pisotear a otros	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ mantiene el espíritu de buscar acuerdos	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ negocia los importantes detalles de un proyecto de manera justa	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ trata de llevar el mando	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ toma ventaja de nuestros problemas	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ negocia con nosotros honestamente	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ saca ventaja de nuestras debilidades	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ mantiene su palabra	1 2 3 4 5 6 7
Nos sentimos confiados que ___ no se aprovechará de nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Nos sentimos poco confortables con la complacencia de ___ por condicionarse a un horario	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ es abierta al describir los puntos fuertes y débiles en la negociación de proyectos conjuntos	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ negocia realistamente	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ no nos engaña	1 2 3 4 5 6 7
Buscamos hablar abiertamente en nuestras negociaciones con ___	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que la gente de ___ interpreta información ambigua a su favor	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos revisar las razones expuestas por ___ durante las negociaciones	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos revisar el comportamiento de ___ respecto a las oportunidades	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ tratan de evadir sus compromisos	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que los compromisos para con nuestra área serán respetados por la gente de ___	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ negocia expectativas conjuntas de manera justa	1 2 3 4 5 6 7
Pensamos que ___ nos decepciona	1 2 3 4 5 6 7
Nos preocupa el compromiso de ___ para acordar metas	1 2 3 4 5 6 7
Intentamos trabajar abiertamente con ___ porque no se aprovecharán de nosotros	1 2 3 4 5 6 7
Procuramos compartir información cautelosamente con ___ para evitar que la usen ventajosamente	1 2 3 4 5 6 7
planeamos compartir información abiertamente con ___ porque ellos no se aprovecharán	1 2 3 4 5 6 7
Planeamos documentar todos los aspectos de nuestras negociaciones con ___	1 2 3 4 5 6 7
Quisiéramos revisar las acciones de ___ para evitar estar desprotegidos	1 2 3 4 5 6 7
Sentimos que ___ toma ventaja de la gente porque es vulnerable	1 2 3 4 5 6 7

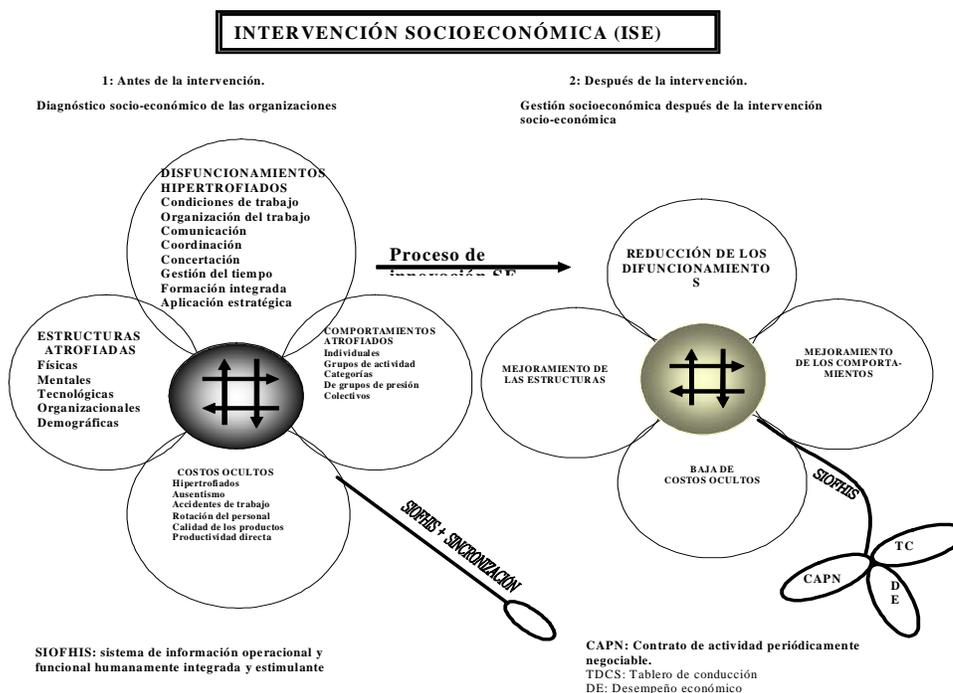
Se aplicó el cuestionario Inventario de Confianza en la Organización a 4 Jefes de área y 36 profesores investigadores del Departamento de Sistemas Biológicos en la UAM-X. Este cuestionario utiliza la escala de Likert, donde se propone una serie de afirmaciones al entrevistado, con las cuales indica su grado de acuerdo o desacuerdo en valores numéricos del 1 al 7. Tales afirmaciones consideran las

tres dimensiones: estado afectivo, estado cognitivo y conducta ética. Y se clasificó a los actores en dos sujetos: el Jefe de área y los Miembros del área; con el objeto de identificar la influencia del puesto en las conductas de los encuestados.

Fundamentos de la teoría socioeconómica de las organizaciones

Henri Savall y Véronique Zardet crearon la teoría socioeconómica en 1974 y desarrollaron un modelo de investigación, intervención y acción, como un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos.¹ Su TSEO *tiene como objetivo la transformación del funcionamiento de la organización* es pues, un método transformativo de investigación acción que permite propiciar algunas condiciones que regeneran la confianza (figura 2).

Figura 2.



Fuente: Savall, H. y Zardet, V. *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*.

¹ Savall, H. y Zardet, V. Presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico, mimeo 1999.

En este modelo, *la confianza es a la vez un valor, un componente doctrinal y una palanca operativa de crecimiento de los desempeños que se encuentran en el corazón del enfoque socioeconómico*. Cierta confianza a priori permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores y mejorar los resultados de sus actividades, por eso, la confianza es una condición indispensable para poner en funcionamiento la TSEO, en cuyo contexto el *nivel de desempeño de una organización depende de la capacidad de cooperación duradera de sus miembros, es decir, de su habilidad para negociar* (relaciones productivas eficaces y eficientes). La TSEO se ha desarrollado a partir de un método de investigación basado en la alternancia entre la observación del funcionamiento de la organización y una conceptualización progresiva y acumulativa. Nació de reflexiones teóricas, refutaciones y de una constante experimentación, que ven al ser humano como un agente movido por sus impulsos contradictorios: conflicto-cooperación, individualismo-solidaridad autonomía-concertación y confianza-control, inserto socialmente en un sistema de *comportamientos eminentemente dialécticos* que tienen efectos en el individuo, la familia y la organización.

"La gestión socioeconómica es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoyan sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo."² La estrategia socioeconómica, por su parte, define conjuntamente los objetivos económicos y sociales al mismo nivel de la actividad estratégica, con orientación en dos sentidos: obtener resultados económicos y desarrollar la confianza en las organizaciones.³ (Cuadro 1)

² Savall, H. y Zardet, V. *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. p. 20.

³ Savall, H. y Zardet, V. *Ingénierie stratégique du Rousseau*, ed económica, p.144.

Cuadro1. Relación de la confianza con el desempeño económico

Objetivo de resultados		
Desarrollo de la confianza	SÍ	NO
SÍ	ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA	Estrategia hipersocial
NO	Estrategia tecno-económica con dominante taylorista y burocrática.	Estrategia sociopolítica fundada sobre relaciones de fuerza.

Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet.

En la teoría socioeconómica, el rol de la confianza se sitúa en el campo de las ciencias de la administración y está sustentada en dos supuestos: primero, que la aplicación de la TSEO contribuye a incrementar el desempeño socio-económico, es decir, a mejorar tanto el desempeño social como el desempeño económico de la empresa; y segundo, que la organización busca alcanzar un resultado económico basado en el desarrollo de la confianza, a partir de estrategias socio-económicas específicas.

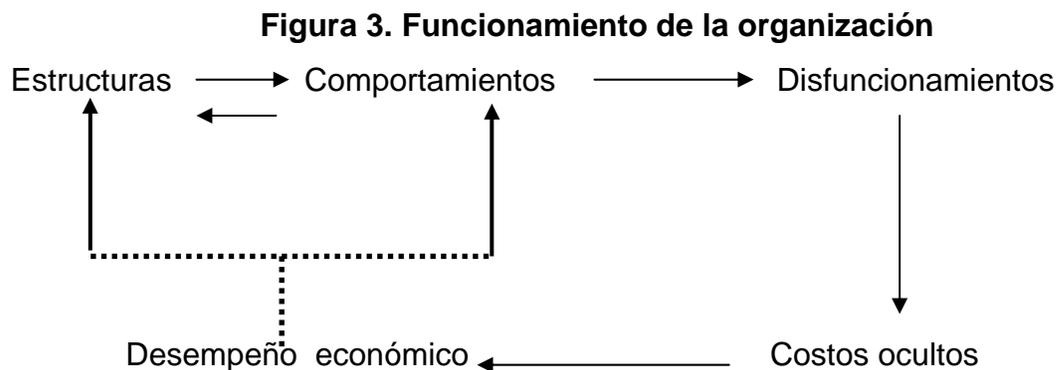
La confianza, como elemento indispensable en la gestión de las organizaciones, requiere de la evolución y transformación de las estructuras y comportamientos de la empresa para orientar las decisiones hacia la calidad de los flujos de información. Los procesos de intervención socioeconómica no se apoyan sobre una confianza ciega en la evolución de las estructuras y de los comportamientos; la gestión socio-económica es participativa y se funda en la calidad y el desarrollo del potencial humano; y por eso la confianza juega un papel estratégico en la TSEO.

Aquí retomo a Savall y Zardet, quienes plantean que la teoría socioeconómica de las organizaciones define una gestión global de la empresa y se funda sobre el desarrollo del potencial humano como palanca primordial del mejoramiento de su desempeño económico. Cierta confianza a priori permitirá desarrollar las

potenciales de los trabajadores y mejorar los resultados de sus actividades, es por eso, que la confianza es una condición indispensable para poner en funcionamiento el modelo socioeconómico en una empresa.”⁴.

La hipótesis fundamental de la TSEO indica que *el mejoramiento del desempeño económico de una empresa puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos*⁵. Ello significa que las organizaciones pueden iniciar procesos de cambio sin necesidad de invertir recursos económicos en procesos de investigación-intervención.

El núcleo duro la TSEO está integrado por *cinco tipos de estructuras* (físicas, tecnológicas, organizativas, demográficas y mentales), que obran recíprocamente con *cinco tipos de comportamientos humanos* (individuales, de grupo de actividad, de categorías, de grupo de afinidad y colectivos). Esta *interacción permanente y compleja* crea pulsaciones de actividad que constituyen el funcionamiento de la empresa (Figura 3).



Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet. *Ingénierie Strategique du Roseau*. p. 121.

“Las estructuras son los elementos relativamente permanentes de la organización que se caracterizan por: la capacidad de la duración en el tiempo de sus

⁴ Idem p.165.

⁵ Idem p.173.

principales atributos; la capacidad de evolución autónoma, lenta y progresiva de estos últimos; el alto nivel de gasto de energía social (individual o colectiva, más o menos consciente), material y financiera necesaria para la realización de una evolución más rápida”⁶. El funcionamiento de la empresa está constituido, pues por una interacción permanente entre las estructuras y los comportamientos

Los comportamientos humanos*, “nos conducen a definir de manera precisa el contenido de la confianza en:

- La capacidad de los humanos a hacer evolucionar sus relaciones interpersonales para una mejor eficiencia colectiva.
- Su capacidad de actuar sobre las estructuras del trabajo, a modificarlas a pesar de la magnitud y las dificultades de la tarea.
- La capacidad de la organización a realizar esas evoluciones en vista de un mejor desempeño económico de la empresa”⁷.

Henri Savall propone “una definición y una tipología de la naturaleza de los terrenos en ciencias de gestión y el modo de utilización en el proceso de investigación, parece indispensable y urgente”⁸. El terreno es un espacio donde las fronteras están relativamente delimitadas y tiene una dinámica compleja. *Una de las reglas básicas del espacio es delimitar la unidad de análisis desde el principio y definir las distintas perspectivas disciplinarias con las cuales se observará el objeto de estudio.* Como indica Henri Savall “La naturaleza del terreno está siempre en relación con su modo utilización y precisa que la noción de terreno está ligada con el modo de describirlo y explicarlo. El objetivo del investigador es hacer críticas constructivas. La unidad de análisis se define como el terreno del investigador”.⁹

⁶ Ibídem.

* Los comportamientos son las manifestaciones del hombre efectivamente observados y que tienen una incidencia sobre su entorno físico y social.

⁷ Savall y Zardet, Op. cit. p. 29.

⁸ Savall H. Una mirada sobre las investigaciones en ciencias de gestión ps. 254-249.

⁹ Savall H. Op. cit. 254-259.

Las desviaciones de una organización pueden ser comprobadas por la comparación entre el funcionamiento deseado (ortofuncionamiento) y el funcionamiento real de la empresa; en el funcionamiento de la organización se distinguen las anomalías y perturbaciones, de las divergencias entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento constatado que son los disfuncionamientos; éstos se clasifican en seis familias: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada, y la aplicación de la estrategia.

Estas seis familias o temas constituyen, a su vez, variables explicativas del funcionamiento real de la organización, es decir, de los disfuncionamientos registrados en el diagnóstico de la organización, que generan costos para la organización; éstos en su mayoría, son **costos ocultos** y marcan la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de las decisiones. Los disfuncionamientos tienen incidencias financieras denominadas *costos ocultos - resultados ocultos*, porque en general no son evaluados ni regularmente vigilados en el seno del sistema de información. El análisis de los costos ocultos implica cinco indicadores socioeconómicos, tres referidos a la dominante social (el *ausentismo*, *los accidentes laborales* y *la rotación del personal*), y dos a la dominante económica: *la calidad de los productos* (bienes y servicios), y *la productividad directa* (cantidades producidas).

Los costos ocultos afectan el desempeño económico de la empresa y se clasifican en seis componentes. Los tres primeros constituyen cargas que la organización podría evitar, al menos parcialmente, si el nivel de disfuncionamiento no es elevado: se trata de los subsidios familiares, las horas y los consumos excesivos. Por su parte, los disfuncionamientos de calidad y de productividad directa son de naturaleza particular, pues no constituyen una carga, pero sí un no-producto, es decir, una pérdida de producción o actividad generada por los disfuncionamientos,

un lucro cesante, y generan costos innecesarios de oportunidad: se trata de las no producciones, la no creación de potencial, y los riesgos sufridos por la empresa.

Las investigaciones en gestión socioeconómica de las organizaciones ponen de manifiesto que sólo un enfoque global de la empresa puede explicar el nivel y los mecanismos de su resultado económico e inspirar acciones de mejora duradera de este resultado. El análisis y la dirección socioeconómica de las organizaciones consisten en realizar una conceptualización del funcionamiento de la empresa y de su capacidad de supervivencia-desarrollo, destinada a aumentar su desempeño socioeconómico, a partir del concepto fundamental de confianza. La búsqueda de resultados sin confianza está fuera del campo del análisis socioeconómico. La ausencia de desempeño y confianza conduce inexorablemente a la desaparición (por liquidación o absorción) de la organización o a una supervivencia artificial de la misma.

La problemática de la confianza, sin objetivo de resultados económicos, es objeto de estudio de otros campos disciplinarios de las ciencias humanas, como la psicología, la sociología o la antropología. La teoría socioeconómica de las organizaciones establece que la evolución espontánea de la empresa no permite una adaptación espontánea a su medio, que preserve o incluso desarrolle su capacidad de supervivencia-desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Los múltiples cambios requieren de una evolución más deliberada, es decir, elegida y anticipada, que implica un proceso estructurado y metódico denominado *intervención socioeconómica*; es decir, *un método para la ingeniería de las acciones de cambio y de aplicación de las estrategias*. El proceso de intervención socioeconómico propone mejorar la calidad integral (interna y externa) de las organizaciones así como de la conducción del desempeño económico y social.

Una metodología de resolución de problemas o dispositivo de conducta de cambio permite mejorar la calidad para el desarrollo simultáneo de las estructuras y los comportamientos. Por ello el establecimiento de una estructura de conducción y

de un método de dirección con ayuda de herramientas estimulantes moviliza el potencial humano y mejora el análisis de gestión, así como la calidad de la toma de decisiones.

La metodología del análisis socioeconómico comprende tres ejes que interaccionan entre sí para la solución de problemas: el proceso de resolución de problemas, sus herramientas y las decisiones políticas. En esta metodología todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común de mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa. Por ello se requiere, como condición necesaria, el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia, la cual conduce, guía y capacita a sus dirigentes y trabajadores de forma sistemática a emprender las acciones necesarias para la *solución, mejora, cambio o innovación* de sus estructuras y funcionamientos, mediante la formación de sus recursos humanos en las *herramientas de gestión socioeconómica*: gestión del tiempo, tablero de conducción, plan de acciones prioritarias, plan estratégico interno y externo, matriz de competencias y contrato de actividad periódicamente renovable. El último eje, el de las *decisiones políticas* incluye: la estrategia de relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección estratégica, producto, mercado, cambios organizacionales y de procedimientos, y cambios tecnológicos.

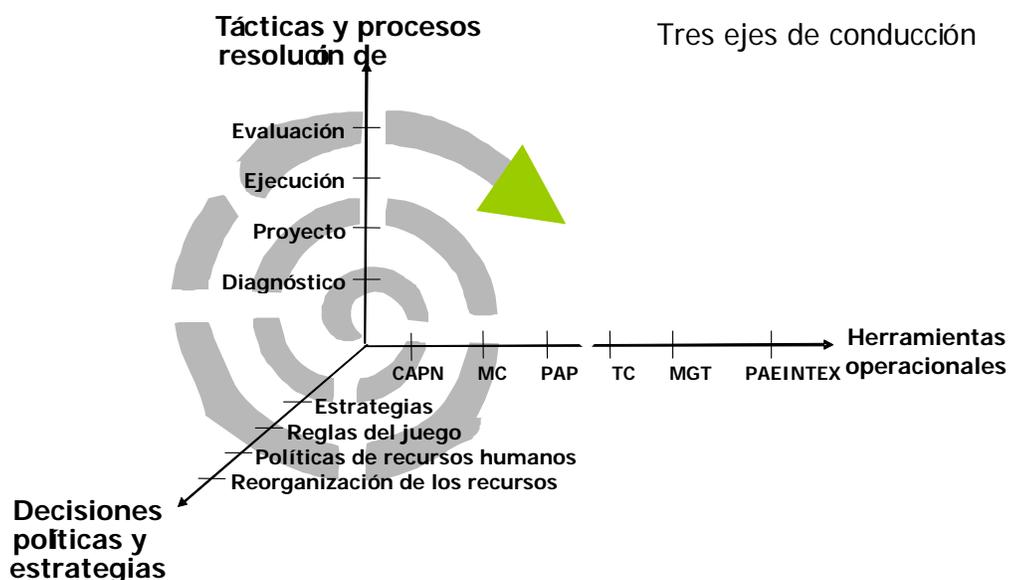
La solución de problemas consta de cuatro etapas:

- El diagnóstico de disfuncionamientos y la evaluación de los costos ocultos.
- El proyecto: concepción y elaboración de soluciones de innovación.
- La ejecución o aplicación estructurada de las acciones de mejora.
- La evaluación de los desempeños cualitativos, cuantitativos y financieros.

La instauración de una estructura de conducción comprende seis herramientas estimulantes. (Figura 4)

Figura 4.

Proceso de Intervención-Acción en el Enfoque Socioeconómico



Fuente : Savall, H. y Zardet, V. *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. Ed. Económica, 4a. Edición 2004, Francia.

- El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) es un dispositivo para mejorar el desempeño por medio de la negociación y la concertación colectiva; formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición para cada persona de la organización, mediante un doble diálogo semestral personalizado con el superior jerárquico directo. A él se liga un complemento de remuneración, vinculado con el logro de objetivos colectivos e individuales, que es autofinanciado por la reducción de los costos ocultos. El CAPN tiene como propósito desarrollar la confianza, fortalecer la solidaridad dentro de la empresa y el logro de objetivos personales, y su meta es estimular el progreso de cada individuo. En este contexto, la alta gerencia debe definir las orientaciones estratégicas, la dirección de ciertas acciones políticas y validar los planes de acción definidos por los niveles inferiores. El método se llama técnica del *efecto espejo*; y permite a cada uno tomar conciencia de la importancia de los costos de disfuncionamientos y buscar las soluciones de mejoramiento.

- La matriz de competencias (MC) es una sinopsis que permite graficar las competencias efectivas disponibles en un equipo y su organización, así como elaborar un plan de formación integrada, especialmente bien adaptado a cada persona y a las necesidades evolutivas del equipo, para reducir la vulnerabilidad de las competencias (cuello de botella) y acrecentar las polivalencias de manera apropiada.

- El plan de acciones prioritarias (PAP) es el inventario concertado de las acciones que se deben realizar en un semestre para lograr los objetivos prioritarios, después de seleccionar las prioridades y su viabilidad.

- El tablero de conducción (TC) agrupa los indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros tomados por cada miembro, del marco para controlar concretamente las personas y las actividades de su zona de responsabilidad. Permite medir, evaluar, seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros sensibles de las actividades operativas y estratégicas para tomar decisiones de control de estas actividades. Muestra claramente las evaluaciones de los costos-resultados-ocultos.

- La matriz de auto-análisis del tiempo o gestión del tiempo (MGT) permite la búsqueda de una estructura más eficaz del horario, desarrollando tanto la programación individual y colectiva. Ayuda a delegar de manera eficiente y prioritaria para evitar el deslizamiento de funciones y de tareas mal asumidas, correspondientes a las acciones de mejoramiento y de prevención de los disfuncionamientos.

- El plan de acciones estratégicas interno-externo (PAEINTEX) clarifica la estrategia de la organización a tres o cinco años frente a sus partes involucradas, es decir, sus objetivos externos (clientes, proveedores, socios, instituciones...) y sus objetivos internos (del dirigente al empleado y al obrero). Se actualiza de

nuevo cada año para tener en cuenta la evolución de su ambiente externo pertinente y de su ambiente interno.

La intervención socioeconómica permite, a su vez, conocer mejor los disfuncionamientos de la empresa y proponer un proyecto de reorganización de su funcionamiento, adaptado a sus dificultades particulares gracias a la implicación de los actores.

Las herramientas de gestión socioeconómica, establecidas durante el proceso de cambio estructurado con los actores de la organización, permiten controlar mejor los costos de funcionamiento, en particular la conversión parcial de los costos ocultos en creación de valor agregado.

“La teoría socioeconómica constata que las herramientas usuales de análisis de gestión y de administración no son suficientes para aprovechar la energía y los recursos existentes, que están latentes en las empresas y las organizaciones: los costos-resultados-ocultos representan, en general, el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas, y pueden ser utilizados para mejorar los métodos de administración y de gestión.”¹⁰

Los costos ocultos se caracterizan por su fuerte poder para explicar la calidad del funcionamiento de la organización; la reducción de un costo constituye una mejora del desempeño y la reducción del desempeño constituye un costo. Los costos resultados ocultos pueden ser evaluados a partir de diferentes indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, mala calidad y falta de productividad. Si se quiere reducir los costos ocultos y desarrollar el potencial humano mediante la generación de confianza se necesita un *método de intervención* que ayude a la organización a conducir el cambio.

¹⁰ Op cit. p 84

“Uno de los objetivos de esta metodología es realizar procesos de investigación-intervención-acción para facilitar la innovación tanto en la búsqueda de soluciones de los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, como en las formas de aumentar la realización de sus programas estratégicos”¹¹.

El enfoque socioeconómico requiere de una reflexión estratégica participativa, porque los cuadros dirigentes de las empresas adquieren conciencia de los puntos o aspectos a mejorar mediante acciones estratégicas. Toda reflexión estratégica se basa en un diagnóstico general de la empresa: de su posición estratégica, de sus recursos y de su presentación de resultados, para estimular la orientación de sus estrategias futuras, y se funda principalmente sobre la explicación de los problemas.

Proceso de intervención en la TSEO

La aplicación de la TSEO implica dos acciones simultáneas y sincronizadas: una horizontal, que implica el equipo de dirección y el marco, y una vertical, en al menos dos unidades (departamentos, servicios, agencias) que implican al equipo del marco de estas unidades y al personal básico.

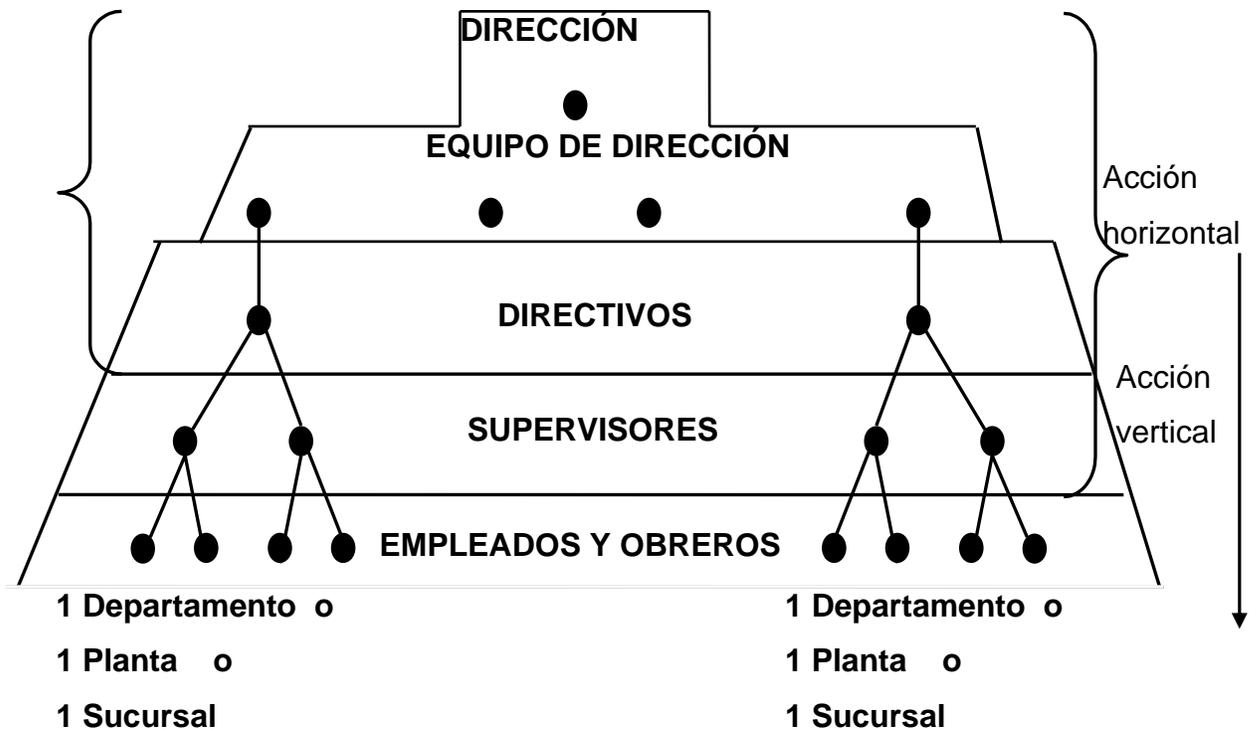
Esta doble acción, horizontal y vertical, llamada *proceso Horivert*, permite, por una parte, garantizar una mejor articulación de la intervención socioeconómica en la estrategia de la organización; por otra, pone de relieve la solución de disfunciones estratégicas o de la actividad corriente.

El proceso de intervención en las organizaciones inicia con el diagnóstico, realizando entrevistas a una muestra del 30% de los trabajadores y el 100% de los jefes: las entrevistas se aplican en forma individual y en grupo. Las individuales a nivel horizontal, en los puestos que tienen algún poder de decisión (duración: una hora treinta minutos por cada entrevista), y las grupales son a nivel vertical (dos

¹¹ Op cit p. 66.

horas por cada entrevista); después son analizadas por los consultores para elaborar el diagnóstico tanto horizontal como vertical, y por ello el método se llama Horivert (horizontal-vertical). Figura 5.

Figura 5. Horivert (horizontal-vertical)



Fuente: Savall, H. y Zardet, V. *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. Ed. Económica, 1a. Edición 1987, Francia.

Los tres principios del proceso Horivert son: uno, iniciar la intervención sobre dos acciones simultáneas: una horizontal, que incluye al equipo de dirección y una vertical, que comprende cuando menos dos unidades de base; dos, delimitar la intervención en ciertas partes que participaron en el diagnóstico; tres, insertar herramientas de conducción para iniciar la experimentación (aceleración de procesos al insertar grapas de formación concertación).

Los *objetivos de las entrevistas* son:

- Recabar las opiniones sobre la organización y las condiciones de trabajo.

- Identificar los disfuncionamientos organizacionales.
- Formular una descripción de la organización.
- Validar los disfuncionamientos en el primer acercamiento.
- Descubrir los disfuncionamientos no dichos espontáneamente.

En el análisis se agrupan las frases testimonio de los entrevistados en alguno de los seis dominios de acción (temas) y también en subtemas, creando a su vez una idea clave que agrupe los disfuncionamientos.

El proceso del ciclo para la resolución de problemas consta de cuatro fases: diagnóstico, proyecto, aplicación o ejecución y evaluación.

Diagnóstico. Este proceso pretende identificar las diferencias entre el funcionamiento buscado y el constatado (disfuncionamientos), así como la evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de alguna de sus formas para disminuir su impacto en el desempeño económico. Los diagnósticos también contienen una primera versión de las matrices de competencias correspondientes a cada área o espacio. Esta herramienta establece la cartografía de competencias y de conocimientos disponibles, e identifica las necesidades de formación, lo cual permite preparar un plan de formación particularmente adaptado a cada persona y a las necesidades evolutivas de cada espacio. En el diagnóstico aparece también el cálculo de los costos- resultados ocultos.

Proyecto. Es una propuesta elaborada por el grupo de trabajo, que se denomina grupo de proyecto, y siempre es animado por el responsable del espacio que pretende reducir los disfuncionamientos de los seis dominios de acción: organización del trabajo, condiciones de trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia.

Aplicación. La dirección y línea media informan regularmente los avances del proyecto. Esta fase es clave porque requiere de la participación colectiva,

comprende: la preparación de la acción, es decir, el reordenamiento de las diferentes acciones y su programación; la acción propiamente dicha, que implica la desagregación de las acciones en tareas específicas, es decir, la participación en cada espacio donde los actores se comprometen como responsables de la realización y seguimiento de las acciones; la determinación y negociación de los recursos requeridos, así como de la identificación de los problemas concretos que se encuentren durante la aplicación y la formulación de soluciones.

Evaluación. Consiste en valorar los efectos de las acciones realizadas.

En el proceso para la resolución de problemas se hace participar a las diferentes categorías de personal en la puesta en acción de las herramientas de la TSEO. El diagnóstico, la elaboración del proyecto y su puesta en acción necesitan de la ayuda de la alta gerencia o dirección y de la puesta en práctica, la animación de equipos y de las herramientas de gestión: CCPN, MC, PAP, TC, MGT y PAEINTEX.

Experimentación con la TSEO en una universidad pública mexicana

Se analizaron los disfuncionamientos del diagnóstico vertical generados por la existencia de relaciones de desconfianza en el DSB, con treinta personas: cuatro jefes y veinte seis profesores- investigadores de área de investigación.

La gestión de una comunicación eficiente y estimulante de las organizaciones se realiza por la experimentación con la TSEO y necesita inicialmente de una parte una descriptiva, una explicativa y otra pro-activa¹².

MARCO DE REFERENCIA: IES-UAM-X

¹² Savall H. y Zardet V., La dimensión cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive, ps.162-165.

El objetivo de esta parte es estructurar un marco de referencia del espacio donde se realizó la investigación: la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Este marco se construyó de lo general a lo particular: Primero se explican los conceptos de Institución de Educación Superior (IES) y de IES en México. Después se describe el origen y la estructura organizacional de la UAM, con la finalidad de dar una visión integral de ésta. Se continúa con una descripción de las características generales de la UAM Xochimilco. Finalmente se describe a la División de Ciencias Biológicas y de la Salud y en particular el Departamento de Sistemas Biológicos, lugar donde se realizó la investigación.

Instituciones de Educación Superior (IES)

Las Instituciones son importantes porque permiten combinar habilidades, estrategias y esfuerzos de coordinación para el bienestar social, a partir de reglas que articulan las interacciones administrativas y sociales entre los individuos y los grupos. Las IES se dedican a la educación, y están estrechamente vinculadas con otros sistemas y realidades sociales a su vez complejos. Por tanto, en su evaluación y transformación es imprescindible, entre otras cosas, la aplicación de los conocimientos y métodos más avanzados de las ciencias y de las humanidades. Las IES se deben apoyar en un marco teórico y conceptual explícito y consistente, que tome en cuenta los elementos pertinentes del conocimiento histórico, sociológico, filosófico, psicológico y antropológico.

La cooperación entre las IES es el mecanismo más eficaz y eficiente para la superación de todo el sistema de educación superior, pues el intercambio de experiencias, la formación de grupos con conocimientos especializados y la difusión de estos conocimientos es el camino que puede conducir a una auténtica elevación de la calidad de la educación superior y un mejor desempeño. La calidad de las IES y de las funciones de la evaluación educativa implica la solución de complejos problemas técnicos y científicos, la adopción consciente y explícita de posturas y conceptos filosóficos y políticos claros.

El sistema de IES está conformado en la actualidad por subsistemas dispares y distintos en sus objetivos de creación, finalidades, organización, líneas de dependencia, cobertura y ámbito de sus funciones. El campo de la educación superior, sus funciones y sus fines, sus procesos y la institución misma son sujetos de disputa, un campo de confrontación ya no sólo político o ideológico, sino también económico. Estos subsistemas corresponden a las universidades, a los institutos tecnológicos y a las escuelas normales, que a su vez se subdividen en públicos y en privados. La pertinencia y la influencia de las IES están determinados por la incidencia de las mismas en el desarrollo político, económico y social de su entorno, tanto en el territorio donde se encuentran, como en el contexto regional y nacional. Sin embargo, no siempre las universidades logran con sus resultados y aportes a la sociedad la suficiente pertinencia e influencia, lo cual no permiten dar respuesta a las cambiantes condiciones de las regiones donde llega tal influencia.

IES en México

En México existen distintas IES: públicas y privadas; dentro de las universidades públicas se ubica la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Las IES en México han evolucionado a lo largo de varios siglos, y forjado una identidad que en años recientes ha sido fuertemente cuestionada, en gran medida por las transformaciones del modelo económico actual. La UAM es una IES que atiende a una población específica, lleva a cabo actividades de investigación, y cuenta con una estructura y organización para el cumplimiento de sus objetivos como se explica a continuación.

Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)

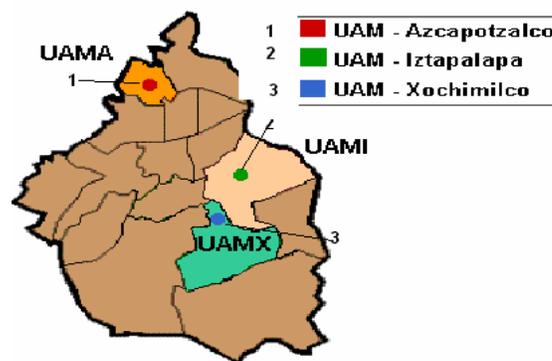
La UAM surge en los 70, década que se caracterizaba por manifestaciones estudiantiles en diversas partes del mundo y por nuevas necesidades de

innovación de los procesos de producción. Estos antecedentes evidenciaron la urgencia de transformar los distintos sistemas educativos existentes y adecuarlos a las condiciones señaladas.¹³ En México a principios de la década de los 70 había un acelerado crecimiento demográfico; las IES eran incapaces de atender a las demandas estudiantiles y se necesitaba de una institución capaz de atender las necesidades de estudio en el área metropolitana de la Ciudad de México.

En 1973 nace la UAM como una alternativa de solución a este problema. La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), entrega un documento en el cual se presentaba la necesidad de establecer una nueva universidad en el área metropolitana, considerando el incremento de la demanda estudiantil y la insuficiencia de las instituciones universitarias existentes¹⁴. Se proponía además, tomar esta oportunidad para modernizar la educación superior como parte de una reforma integral de la educación en México. El arquitecto Pedro Ramírez Vázquez fue nombrado primer Rector General de la Institución, y él procedió a localizar las zonas en donde se instalarían las tres unidades (Figura 6)

Figura 6. Ubicación de las tres Unidades de la UAM en el Distrito Federal

5



Fuente: www.uam.mx.

¹³ Módulo: Conocimiento y Sociedad. UAM-X. p. 7

¹⁴ <http://www.anui.es.mx>.

1. Iztapalapa: La unidad se establecería en este lugar con el objeto de resolver los problemas de esa enorme zona semirural de la ciudad.
2. Azcapotzalco: Enfrentaría los problemas derivados de la industrialización del área.
3. Xochimilco: Esta unidad dedicaría sus esfuerzos a los problemas de la salud por estar ubicada en la zona de los mejores hospitales de la República.
- 4.

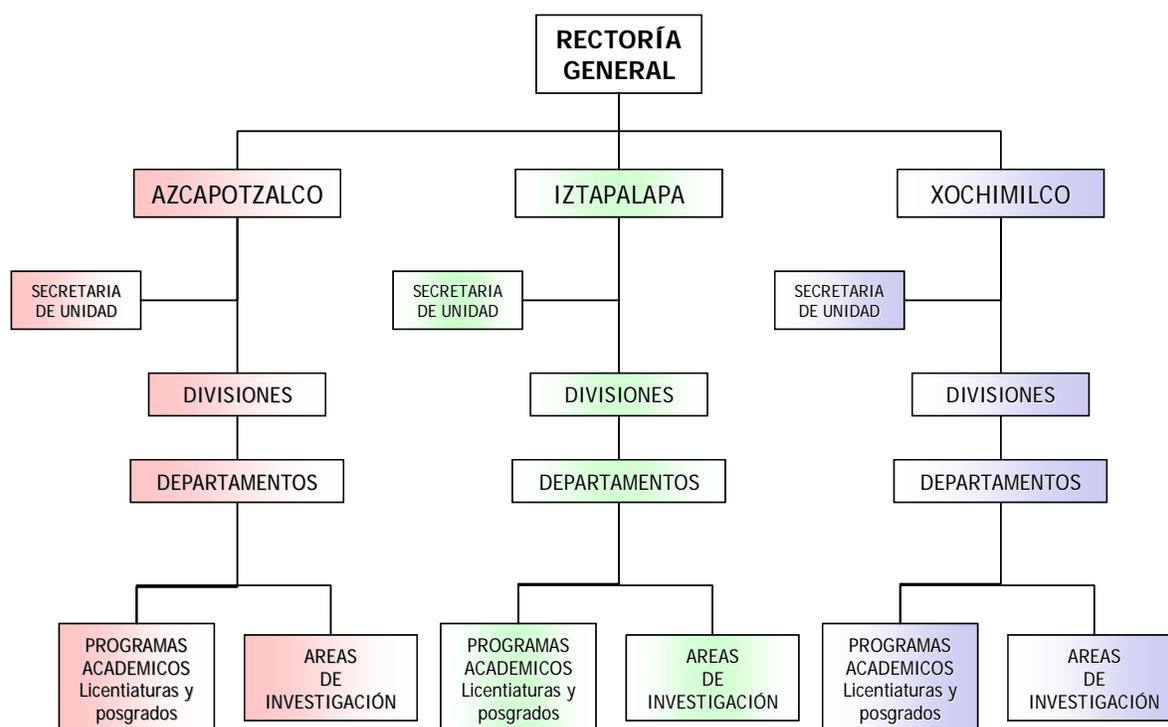
En 1974 entra en vigor la ley para la creación de la UAM, que surge como un organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio, y se organiza dentro de un régimen de concentración funcional y administrativa en sus tres unidades; y mantiene la coherencia en su organización y en sus decisiones por medio de la coordinación de las actividades académicas y administrativas. Se iniciaron labores en el mismo año: en septiembre en Iztapalapa, en noviembre en Azcapotzalco y Xochimilco, que inició con un sistema de enseñanza- aprendizaje totalmente distinto al de las otras dos unidades. Así se crea la UAM, con los objetivos esenciales de: impartir estudios de licenciatura, maestría y doctorado; ofrecer cursos de actualización y especialización; promover la educación a distancia; organizar y desarrollar actividades de educación científica, humanística y de investigación, y preservar y difundir la cultura.

Estructura Organizativa de la UAM

En la actualidad la UAM está integrada por una Rectoría General y cuatro Unidades Universitarias Azcapotzalco, Iztapalapa, Xochimilco y Cuajimalpa. La Rectoría General tiene la responsabilidad de planificar, diseñar y conducir las actividades de desarrollo y crecimiento de la Universidad. El Rector General preside el Colegio Académico, donde están representados todos los miembros que conforman la comunidad universitaria: órganos personales (rectores, directores y jefes de departamento) personal académico, administrativo y alumnos.

Cada unidad asume el compromiso de realizar actividades relacionadas con la impartición de los programas docentes de licenciatura y postgrado; la planeación, desarrollo, y evaluación permanente de proyectos; la realización de programas académicos y de investigación; y la formación integral de los estudiantes, incluyendo su vinculación con el entorno.

Las unidades cuentan con un modelo educativo departamental, el cual está constituido por divisiones, departamentos y áreas de investigación. Las cuatro unidades tienen independencia en el diseño de sus enfoques y en los modelos de enseñanza e investigación, pero en interacción constante con Rectoría General. Uno de los propósitos de esta forma de organización es la búsqueda de la interdisciplinariedad que caracteriza a la UAM. (Figura 7) Figura 7. Estructura organizacional de la UAM



Fuente: www.uam.mx.

Las divisiones están integradas por departamentos, los cuales tienen como propósito impartir y desarrollar los planes y programas académicos de los estudios

de educación superior, así como los programas y proyectos específicos de investigación.

El departamento es la organización académica básica de la Universidad constituida por diversas áreas de investigación. Su labor es apoyar los programas docentes de licenciatura y posgrado que imparte la División a la cual pertenece e impulsar el desarrollo de los programas y proyectos específicos de investigación de las áreas.

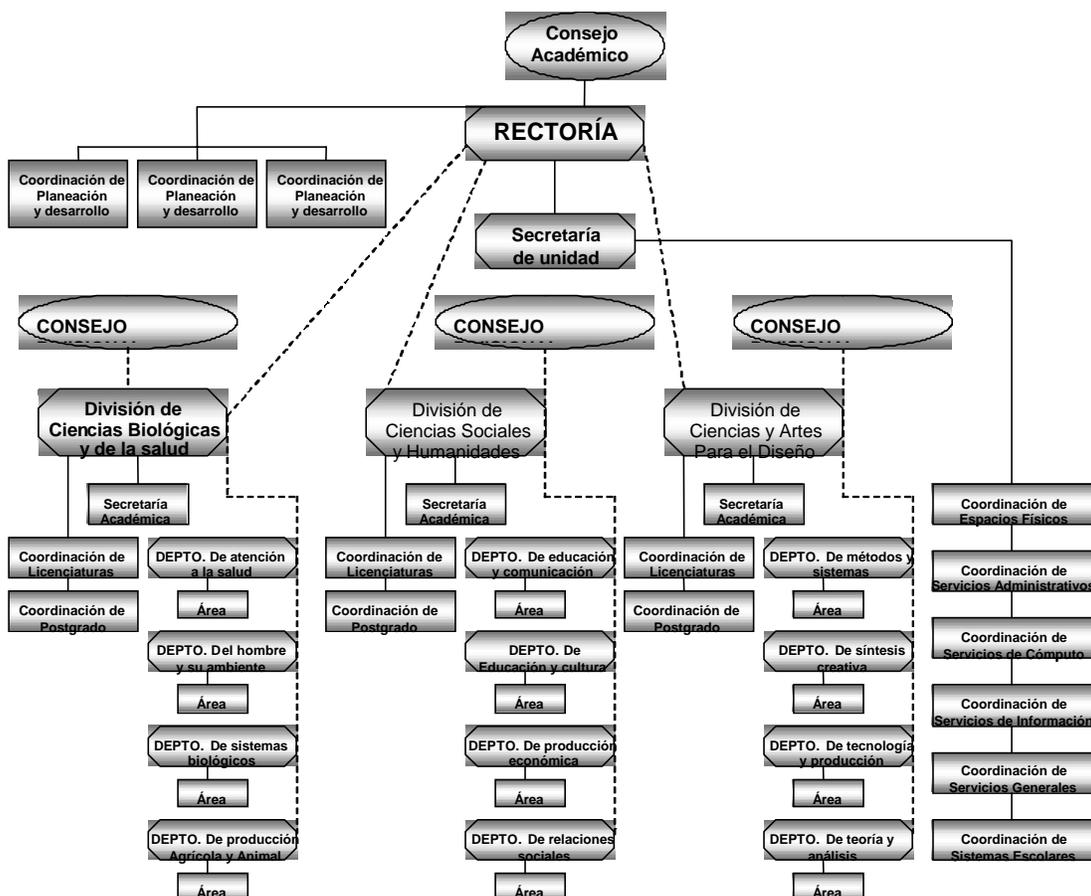
El área de Investigación es la organización académica fundamental existente en cada departamento. En ella se desarrollan los programas y proyectos de investigación en una especialidad, o bien, mediante la conjunción de especialidades con objetivos comunes. Dentro de cada área se forman grupos de trabajo, encargados de llevar a cabo uno o varios proyectos de investigación.

La dinámica institucional de la Universidad está regida por una estructura orgánica para la distribución y ejercicio de las funciones que incluye diversos niveles de participación de la comunidad universitaria. Los componentes de dicha estructura son: órganos colegiados, órganos personales e instancias de apoyo, que en los organigramas se presentan con una estructura diferente.

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (UAM-X)

La UAM-X está constituida por una Secretaría de Unidad que regula siete coordinaciones administrativas, las cuales se encargan de mejorar el desempeño de las tareas universitarias, y tres divisiones específicas: Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y Ciencias y Artes para el Diseño (CYAD). Cada división tiene coordinaciones, departamentos, áreas de Investigación y grupos de trabajo que sistematizan la impartición de carreras, la investigación y, de existir, los postgrados. (Figura 8)

Figura 8. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco



Fuente: www.xoc.uam.mx.

La División de CBS, tiene a su cargo ocho coordinaciones de carrera Medicina Veterinaria y Zootecnia, Agronomía, Química Farmacéutica Biológica, Enfermería, Estomatología, Medicina, Nutrición y Biología, y cuatro departamentos:

- Atención a la Salud que se encarga de las licenciaturas de Enfermería, Estomatología, Medicina, Nutrición y Química Farmacéutica Biológica, (QFB).
- Sistemas Biológicos, que atiende la carrera de Biología
- El Hombre y su Ambiente quien regula la licenciatura en Agronomía
- Producción Agrícola y Animal, encargado de la licenciatura de Medicina Veterinaria; Zootecnia.

Además la División cuenta con 15 áreas de investigación y distintos grupos de trabajo, cuyo número varía de acuerdo con el total de proyectos que desarrollen.

La División CSH, comprende cinco coordinaciones de carrera: Economía, Administración, Comunicación Social, Psicología, Política y Gestión Social y Sociología y cuatro departamentos:

- Educación y Comunicación, que atiende las licenciaturas en Comunicación Social y en Psicología.
- Política y Cultura, quien se responsabiliza de la carrera de Política y Gestión Social, además del Tronco Divisional y talleres auxiliares.
- Producción Económica, el cual se encarga de las carreras de Economía y Administración.
- Relaciones Sociales, que maneja la licenciatura en Sociología.

La División cuenta con 30 áreas de investigación y diferentes grupos de trabajo, cuyo número varía de acuerdo con el total de proyectos que desarrollen.

La División de CyAD, tiene cuatro coordinaciones de carrera: Arquitectura, Diseño Industrial, Comunicación Gráfica y Planeación Territorial y cuatro departamentos:

- Teoría y Análisis
- Métodos y Sistemas
- Síntesis Creativa
- Tecnología y Producción

Asimismo, tiene 12 áreas de investigación y varios grupos de trabajo, cuyo número varía de acuerdo con el total de proyectos que desarrollen.

Modelo educativo de la UAM-X

La Unidad Xochimilco construyó un sistema de enseñanza-aprendizaje innovador, sustentado en el abordaje de problemáticas concretas de la realidad (objetos de transformación), para lograr el acercamiento y dominio de las prácticas profesionales. Este sistema se llama modular porque analiza la realidad a partir

módulos u objetos de transformación que se proponen a los estudiantes desde una visión multi e interdisciplinaria.

El **Sistema Modular** se define como una unidad productiva que se concreta en la producción de: fuerza de trabajo calificada, conocimientos científico-técnicos, y objetivos materiales. Este sistema plantea nuevos objetivos globales desde el punto de vista de su vinculación y articulación con la sociedad; busca una valorización distinta del carácter de las ciencias, de la forma y modo de producción de conocimientos.¹⁵ Asimismo el Sistema Modular introduce al alumno en la lógica del pensamiento científico, entregándole las estructuras de lo que constituye el pensamiento científico en general y su campo de estudio en particular. Le permite de esta manera, disponer de instrumentos y de sólidas bases lógicas y metodológicas para construir y perfeccionar su conocimiento en forma progresiva.¹⁶

Es importante señalar que los *módulos* prácticamente pueden ser concebidos como un proceso de investigación desde el punto de vista de su estructura teórica, planeada frente a problemas específicos de la realidad. Bajo este enfoque el alumno se orienta por un marco teórico que le proporciona el módulo, y de esta manera, el proceso de investigación se transforma en un proceso de verificación y reformulación de hipótesis.

El objeto de transformación es un problema significativo de la realidad que corresponde a alguna de las posibles actividades del futuro profesional, y que la Universidad decide incorporar al sistema de enseñanza-aprendizaje por su relevancia y pertinencia para la formación del estudiante dentro de una visión realista de las necesidades del país. En torno a cada objeto de transformación se han estructurado las unidades de enseñanza-aprendizaje, llamadas módulos, que

¹⁵ Consejo Académico. Bases conceptuales de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco. p.56

¹⁶ Módulo: Conocimiento y Sociedad. UAM-X p.12

se cursan en un trimestre. El plan de estudios de cada carrera está integrado por 12 módulos para las carreras de cuatro años, y por 15 para los de cinco años.

Al ingresar a la Universidad, todos los alumnos cursan el *Tronco Interdivisional* (TID), espacio común del saber integrado por el módulo Conocimiento y Sociedad. El TID es una unidad de enseñanza-aprendizaje que se cursa en el primer trimestre, en la cual el alumno conoce y asimila las características del Sistema Modular (métodos de estudio, aprendizaje grupal, etc.); además, el estudiante adquiere las primeras herramientas para manejar la metodología científica y analiza el papel de la Universidad en general y de su profesión en particular. El Tronco Divisional se cursa en el segundo y tercer trimestres; en este periodo el alumno incorpora los conocimientos generales de las áreas en las que se inscribe su carrera (biológicas, sociales o diseño); adquiere destrezas y desarrolla actitudes de trabajo esenciales para el correcto abordaje de problemas en su futuro ejercicio profesional; en cada uno de los módulos de su licenciatura, realiza una investigación que constituye el eje del trabajo modular; esto le permite desarrollar una gran capacidad para el análisis crítico, el planteamiento de soluciones y la aplicación práctica de las mismas.

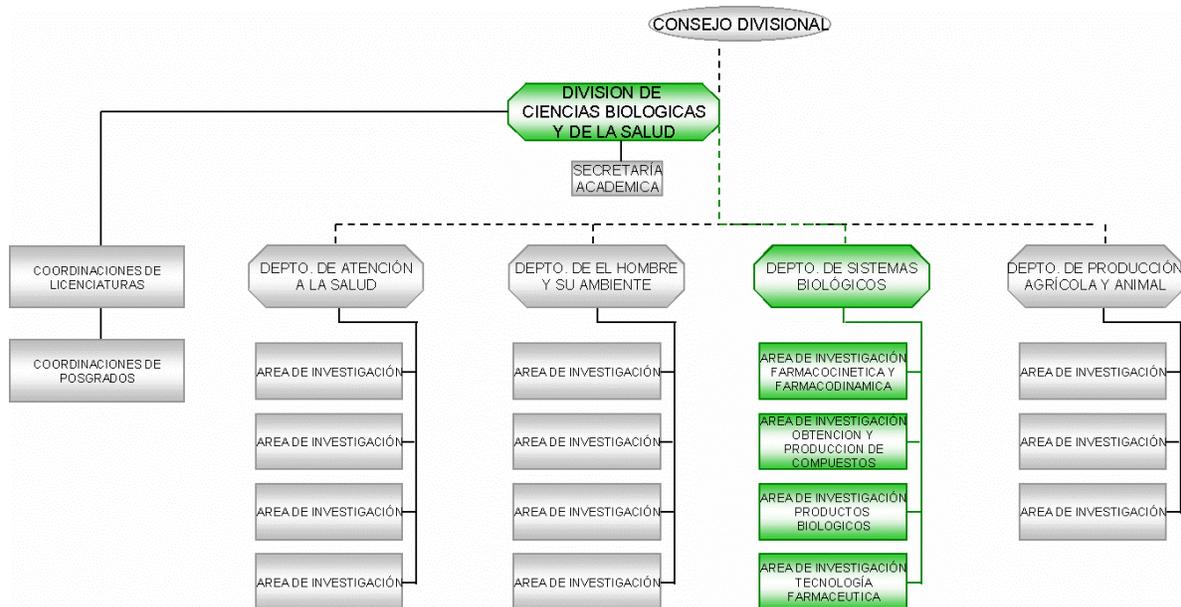
En el diseño de los planes de estudio, así como en el de los módulos, siempre ha estado presente la idea de que el proceso de aprendizaje debe incluir un componente empírico inductivo seguido de un reforzamiento teórico-deductivo. La práctica ha permitido constatar que efectivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje así concebido tiene como resultante una formación más sólida de los estudiantes, pues les permite relacionar recíprocamente la teoría y la práctica.

División De Ciencias Biológicas y de La Salud (DCBS)

La División de Ciencias Biológicas y de la Salud (DCBS) de la UAM-X tiene el compromiso de enfrentar los retos actuales del desarrollo científico y tecnológico, además de atender las cambiantes necesidades de la sociedad en materia de

salud y ambiente. Su misión central es que el alumno obtenga una formación académica sólida, que incluya aspectos científicos, humanísticos y técnicos, con vocación de servicio para contribuir a la solución de problemáticas nacionales. Para tales fines, la DCBS revisa de manera continua el conjunto de sus planes y programas de estudio, con propósitos de actualización disciplinaria e incorporación de los avances pedagógicos y tecnológicos para hacer más eficiente y participativo el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Figura 9)

Figura 9. División de Ciencias Biológicas y de la Salud



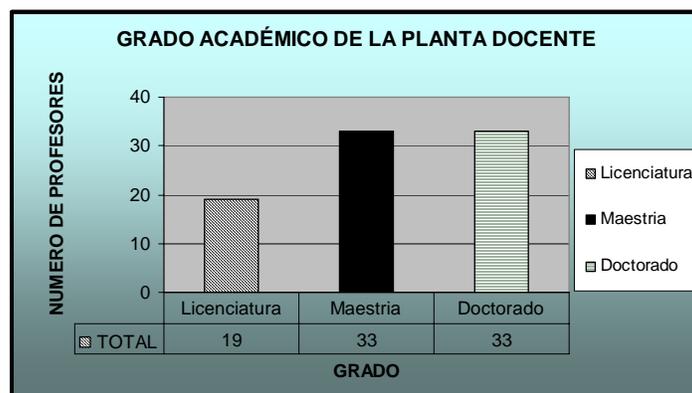
Fuente: Elaboración propia.

En la DCBS, los Departamentos tienen 15 Áreas de Investigación. Cada una de ellas está conformada por académicos con perfil de profesor-investigador, quienes realizan actividades de investigación alrededor de líneas comunes, participan como docentes en la licenciatura y posgrado en áreas de su competencia, y colaboran entre sí y con pares externos a la UAM-X por medio de redes interinstitucionales, nacionales e internacionales para facilitar sus actividades académicas y promover la difusión de la investigación.

Departamento de Sistemas Biológicos (DSB)

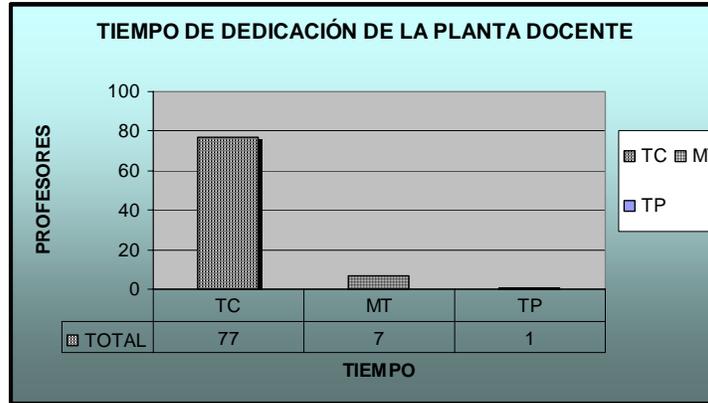
En este Departamento de Sistemas Biológicos se realizó la investigación con los grupos de trabajo de académico. El DSB se dedica a la docencia e investigación, enfocado básicamente a resolver algunos de los problemas de salud con una orientación farmacéutica. Está constituido por cuatro áreas de investigación aprobadas por el Colegio Académico en 1982. Cuenta con la adscripción de 88 plazas de tiempo indeterminado de las cuales: 74 son de tiempo completo, 8 de medio tiempo y 1 de tiempo parcial; de las plazas de tiempo completo, una corresponde a técnico académico; existen también 6 plazas de ayudante de profesor y el departamento cuenta con 13 laboratoristas para apoyar a la carrera de QFB. La distribución de profesores por áreas de investigación es la siguiente: 13 de Farmacocinética y Farmacodinamia, 17 de Obtención y Producción de Compuestos Orgánicos, 28 de productos biológicos y 23 de tecnología farmacéutica. El grado académico, el tiempo de dedicación y su categoría y nivel de la planta docente se muestran en las Gráficas 1, 2 y 3.

Gráfica 1



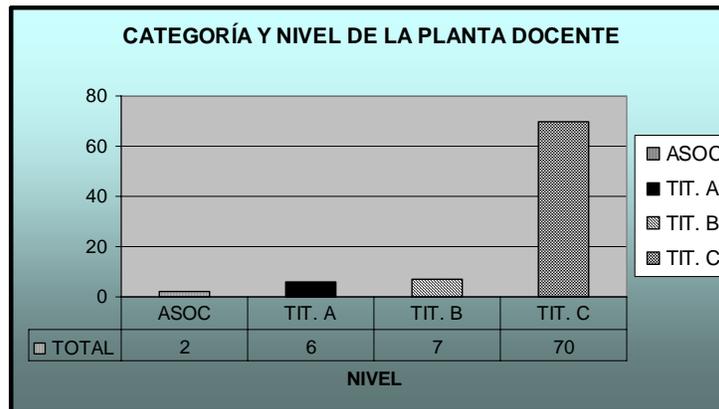
Fuente: Datos tomados del informe del DSB de julio 2005.

Gráfica 2



Fuente: Datos tomados del informe del DSB de julio 2005.

Gráfica 3



Fuente: datos tomados del informe del DSB de julio 2005.

El grado académico de la planta docente del DSB en el 2000 era de 37 profesores con maestría y 28 con doctorado (32.94); y en 2004, de un total de 85 profesores, 33 tenían el grado de doctor (38.82%) y 33 el grado de maestría (38.82%), lo que indica la superación académica de los profesores investigadores. Asimismo la Gráfica 2 muestra el tiempo de contratación de los profesores investigadores en el DSB, de los cuales 77 son de tiempo completo y disponen de tiempo para realizar la función de investigación. La Gráfica 3 indica la categoría y nivel de los académicos, donde la gran mayoría de la planta docente (70 de los 85) tienen el nivel más alto, Titular C, lo que indica que tienen amplia experiencia en sus funciones académicas. En el Cuadro 3 se muestran los proyectos de investigación de las cuatro áreas correspondientes a 2004.

Cuadro 3. Proyectos de investigación de las 4 áreas del DSB

No.	Farmacocinética y Farmacodinamia	Obtención y producción de compuestos orgánicos	Productos Biológicos	Tecnología Farmacéutica
1	Efectos de algunos fármacos adrenérgicos sobre la secreción de la insulina en células beta en cultivo.	Modificaciones químicas sobre herbicidas y pruebas de selectividad de los productos en tomate, frijol, trigo y maíz.	Determinación de bioquímica de componentes estructurales de actinomicetos patógenos.	Establecimiento de sustancias nacionales de referencia para la industria química farmacéutica.
2	Síntesis y estudio de estructuras posible actividad tripanocida.	Revisión crítica del desarrollo histórico de las ciencias químicas, farmacéuticas y biológicas.	Producción de enzimas microbianas.	Desarrollo y optimización de la síntesis de fármacos huérfanos a escala semi-industrial.
3	Estudio fitoquímico y farmacológico de estructuras tipo polisacáridos obtenidos de especies vegetales.	Investigación sistemática de la hidroxilación de compuestos aromáticos para la síntesis de materias primas de la industria química farmacéutica.	Estudio de la respuesta inmune a la infección por Escherichia coli enteroagregativa.	Desarrollo tecnológico para la obtención y/o purificación de excipientes de interés farmacéutico en Planta Piloto.
4	Efecto de las hormonas sobre los diferentes tejidos.	Extracción e identificación de compuestos con actividad terapéutica de algunas plantas medicinales.	Estudio farmacogenómico en población mexicana normal y en pacientes con enfermedades neuropsiquiátricas.	Modificaciones físicas de fármacos y desarrollo de medicamentos.
5	Síntesis y Farmacocinética de Metabolitos de Sustancias de Interés Farmacéutico.	Práctica académica externa integral a la Carrera de Química Farmacéutica Biológica.	Estudio de la relación huésped – parásito en infecciones dermatológicas.	Umbral de precolación como parámetro de preformulación en el diseño de comprimidos de liberación controlada.
6	Farmacodinamia de compuestos que afectan el tejido muscular.	Biotransformaciones: Desarrollo de métodos biocatalíticos de síntesis y preparación de compuestos orgánicos biológicamente activos.	Desarrollo de un modelo murino de meningitis tuberculosa con BCG y su respuesta inmune.	Diseño y evaluación de materias primas farmacéuticas empleadas en la elaboración de tabletas.
7	Evaluación biofarmacéutica de medicamentos.	Síntesis y Farmacocinética de metabolitos de sustancias de Interés Farmacéutico.		
8	Efecto de la silimarina sobre la regeneración de las células productoras de insulina en la diabetes mellitus.			
total	8	7	6	6

Fuente: elaboración propia con datos del Informe Anual de Actividades del DSB de julio de 2005.

Actualmente están operando 27 proyectos de investigación aprobados por Consejo Divisional, respaldados por aproximadamente 60 prestadores de servicio social al año, los cuales están relacionados con: biofarmacia, control de calidad, estadística aplicada, farmacología y bioquímica, genética, inmunología, medicamentos, microbiología, plantas medicinales y síntesis de compuestos orgánicos.

El objetivo de cada área es fomentar la relación entre la investigación, la docencia y el servicio; tal relación se ve reflejada en el apoyo y la realimentación en las investigaciones, así como en la formación de los estudiantes al incorporarse a proyectos de servicio social. Dentro de cada área de Investigación, se forman grupos de trabajo, los cuales tienen uno o varios proyectos de investigación. El área de OPCO tiene seis grupos, FF uno, TF uno y PB dos grupos.

CAPÍTULO 1

CONFIANZA

En este capítulo se realiza una síntesis de la teoría de la confianza y su proceso dinámico, se reflexiona en torno a los modelos y estructuras mentales, la identidad, las creencias y los valores. Actualmente se plantean problemas teóricos alrededor de los estudios de la confianza, debido a las dificultades para localizar indicadores que permitan describir las condiciones desencadenantes de ella.

1.1 Teoría de la confianza

Las definiciones de confianza se concretizan en el marco de las determinaciones especiales de un objetivo y pueden tener un sentido diferente según el contexto en el cual se desarrollan, dependiendo de la disciplina o teoría que se utilice. Por eso el concepto de confianza es diferente tanto para la economía, como para la sociología, la psicología, la filosofía o la gestión. La confianza es un elemento fundamental para describir las interacciones sociales y maneras de actuar, y sólo tiene sentido cuando se le añade un ¿a quién? o ¿para qué?

En este apartado se reflexiona sobre la teoría de la confianza interpersonal, de acuerdo con los siguientes tres criterios:

- 1) Confianza que le otorga un individuo a otro;
- 2) Confianza desde el punto de vista del individuo a quien se le otorga confianza
- 3) Confianza desde el punto de vista de la relación entre dos individuos que se brindan confianza mutua (recíproca).

La confianza que le otorga un individuo a otro o interpersonal está basada en una estructura formal garantizada por los atributos específicos de un individuo o de una organización. La confianza interpersonal tiene dos partes: la que le permite a la persona confiar en otra, y los incentivos que se reciben de la persona en quien

se confía. El premio que recibe al ser depositario de nuestra confianza consiste en lo que se arriesga en una relación de confianza.

La confianza, por lo tanto, es un proceso de correspondencia: en ambos casos, las personas que actúan lo hacen desde sus respectivas libertades; así corresponden el uno al otro y desemboca en el encuentro de dos voluntades. “La confianza es un proceso dinámico de compromiso interpersonal que culmina en una relación que surge entre ambas personas”.¹⁷

La confianza desde el punto de vista del individuo a quien se le otorga confianza. Para Erickson sin la confianza no se puede desarrollar ninguna personalidad equilibrada. La confianza es la expectativa de una persona o grupo, de poder entregarse a promesas orales o escritas; depende de las experiencias de aprendizaje que se transforman poco a poco en una característica estable, da lugar a modelos de actitud y de esperanza, e influye en el aprendizaje en nuevas situaciones.

Para que la confianza sea recíproca, es necesario que así como se reciba también se ofrezca. Sin embargo, para recibir confianza, es necesario primero brindarla. Para desarrollar la confianza en las organizaciones, el proceso se debe iniciar en la alta gerencia, para de ahí difundirla hacia los niveles más bajos de la estructura organizativa, lo cual implica una difusión de la confianza de manera descendente; también se requiere de una transmisión de confianza de forma ascendente para que se cree un ciclo donde el emisor de confianza se realimente cuando reciba confianza proveniente de sus receptores.

La finalidad de estas explicaciones es construir un modelo que contenga datos sobre las características, conductas y actitudes necesarias para generar confianza. La mayoría de los autores concibe a ésta como una actitud que se

¹⁷ Brisebois, Richard. Sobre la Confianza.p.36.

traduce en disposición para cooperar con otra persona. A continuación se enlistan algunas definiciones de confianza según diferentes autores:

- “La confianza se basa en la esperanza de una persona o un grupo en poder contar con una promesa dada, oral o escrita, por otra persona o grupo” (Rotter).
- En la teoría socio-económica de las organizaciones, la confianza es a la vez un valor, un componente doctrinal y una palanca operacional de crecimiento de los resultados que se encuentran en el corazón del enfoque socioeconómico. El rol de la confianza se sitúa en el campo de las ciencias de la administración, en relación con los resultados de la organización. Por ello la confianza es indispensable en la gestión de las organizaciones, pero requiere de una evolución y una transformación de las estructuras y comportamientos de la empresa para orientar las decisiones hacia la calidad de los flujos de información (Savall y Zardet).
- La confianza como creencia, debe ser valorada como la interacción de tres dimensiones: 1) Estado afectivo: mantener compromisos (no defraudar). 2) Estado cognitivo: negociar honestamente (que un individuo sea congruente con los estatutos, reglas del juego y compromisos en relación con sus deseos y la persecución de éstos). 3) Conducta ética (no aprovecharse del otro): evitar tomar ventajas cuando la oportunidad se presente y no obtener delantera a expensas del otro (Cummings y Bromiley).
- “La confianza es el resultado cognoscitivo de un juicio inductivo basado en las últimas interacciones. El hecho de que la confianza se base en últimas acciones da sentido de la importancia” (Lorentz).
- “La confianza está en función de la perspectiva temporal y conectada a las anticipaciones de los individuos, es decir, una confianza basada en últimas experiencias, una confianza vivida en el presente estableciendo el vínculo con la posibilidad del compromiso hacia objetivos compartidos entre los integrantes de un grupo o entre grupos” (Jasso).

- “La confianza se refiere a acciones futuras de otros que eluden el propio control y por ello implican incertidumbre y riesgo” (Schlender).
- “La confianza es un sentimiento de pertenencia que cualquier persona desarrolla para integrarse en un determinado colectivo” (Fernández).
- “La confianza es un conjunto de expectativas socialmente aprendidas y socialmente confirmadas que la gente tiene de las otras en la organización y de las instituciones en las que viven, así como el conjunto del orden natural, moral y social que forma las premisas que rigen su vida” (Barber).
- “Activo intangible de la empresa, un capital social, un lubricante que reduce los costos de transacción, una externalidad” (Brisebois).
- “La confianza resulta de la experiencia vivida hasta ahora y de la esperanza en lo bueno del hombre” (Schottlaender).
- “La confianza depende de experiencias tempranas de la niñez, sobre todo de la calidad de la relación madre e hijo. De negaciones innecesarias, amenazas y falta de fiabilidad personal impiden la confianza” (Erickson).
- “La actuación confiada muestra conductas que aumentan la propia vulnerabilidad, tienen lugar frente a una persona no sujeta al control personal y se escoge en una situación en la que el daño que posiblemente se padece es mayor que el provecho que se puede sacar de la conducta” (Deutsch).
- “La confianza es una expectativa que surge de un grupo o comunidad de comportamiento normal, íntegro y cooperativo, basado en normas compartidas por sus miembros” (Osuna).
- “La confianza es una forma de racionalidad que amplía las posibilidades de beneficios totales de los participantes” (García Ruiz).
- “Confianza: expectación, asumir algo, creencias acerca de la probabilidad de que acciones futuras serán benéficas, favorables o al menos fundamentales para nuestros intereses” (Robinson).
- “Confianza significa tener esperanza y disminuir así la inseguridad del individuo”. (Petermann).

- “La confianza es esencial: el aspecto de incertidumbre, la presencia de un riesgo, la influencia escasa del destino (libre o involuntaria renuncia al control) y la perspectiva del tiempo (orientada hacia el futuro)” (Schlenker).
- “Existen tres fundamentos diferentes de la confianza: obtener resultados, actuar con integridad y mostrar atención hacia otro individuo. Sin embargo, se puede presenta un dilema cuando las tres fuentes de confianza (quién la otorga, quién la recibe o reciproca) entran en conflicto entre ellas dado que la confianza implica riesgos significativos” (Shawn).
- “La confianza indica la posibilidad de que la persona pruebe un sentido de familiaridad en una situación determinada, porque la situación no es completamente nueva, o porque la persona es capaz de prever parcialmente los resultados probables de esta situación, incluso si existe un grado de incertidumbre” (Jonsson).
- “Existen tres métodos de producción de la confianza 1) basado en el proceso donde la confianza se conecta a los *intercambios esperados* o pasados, 2) basado en las características donde la confianza se conecta a las *características de las personas* y 3) basado en las *instituciones* donde la confianza se basa en las estructuras sociales. La confianza se construye a través de intercambios repetidos, basada en relaciones que tienen características de reciprocidad” (Zucker).
- “La confianza reduce la complejidad de la actuación humana, amplía al mismo tiempo la posibilidad de la experiencia, de la actuación y da seguridad” (Luhmann).

A continuación se mencionan los primeros elementos estructurantes de la confianza en los estudios de la sociología y la economía.

- **Fe y creencias.** Los primeros estudios de la confianza, basados en la fe y las creencias los hizo Max Weber en 1922.
- **Interés y cálculo racional.** Posteriormente a los estudios de Max Weber se basaron en el interés y el cálculo racional estos elementos descansan en los

mecanismos de autoridad racional-legal, y el interés se apoya en la maximización de ganancias.

- **Contratos: cláusulas, reglas y formas.** Las ciencias sociales privilegian el estudio de los diversos procesos de racionalización de las actividades humanas y su visión del mundo. Emile Durkheim teorizó en la racionalidad de los individuos y sus comportamientos; según él, la confianza juega como un registro pre-racional de la actividad social, aunque durante largo tiempo esto no fue tomado en consideración porque se pensaba que era una noción poco operativa. La economía y las ciencias jurídicas han reflexionado mucho con relación a las cláusulas, reglas y formas. Esta reflexión ha tenido un efecto negativo porque este esfuerzo conceptual descansa en los procesos contractuales, no en las creencias en una autoridad superior; el contrato y la reputación aparecen como el esqueleto de la integración del concepto de la confianza en la teoría económica. Por otra parte, el enfoque de la confianza requiere la aceptación de *riesgos de oportunismo*; y como contrato no es la única forma de estructurar los intercambios, los mecanismos de pertenencia y cooperación remplazan progresivamente el contrato clásico. En estas condiciones, la reflexión en ciencias sociales está orientada a fundamentar las relaciones de intercambios en razonamientos de confianza como un principio de nuevas relaciones. Emile Durkheim estimó que la solidaridad contractual es precaria cuando se utiliza la fuerza o el miedo; por ello el control sólo es eficaz cuando se basa en valores de fidelidad. La confianza es el complemento del contrato salarial, lo que permite a los dirigentes economizar algunos costos de transacción.
- **El interés personal.** Para Adam Smith el interés personal constituye una noción preponderante; sin embargo la sola investigación del mismo no conduce al mejoramiento. Esta reflexión se centra en mecanismos invisibles poco basados en los individuos como sujetos, en ello preponderan los individuos como agentes, y el mecanismo del intercambio es sustituido por un interés

máximo para todos. En primer instancia, los individuos investigan deliberadamente su interés personal (oportunismo) que los lleva posteriormente a un interés general. El oportunismo tiende a combinar diversos medios para maximizar las ganancias gracias a la cooperación de los otros. Oliver Williamson dice que el oportunismo representa una hipótesis de comportamiento central. Esta teoría de la organización habla de los costos de transacción. Así Olivier Boissin, sustituye el principio de autoridad por el principio de competencia. Esta hipótesis de comportamiento tiene un efecto que no permite la cooperación eficaz entre los individuos, pero permite reducir la incertidumbre. Jean Jacques Rousseau plantea, que la civilización corrompe a los hombres; por ello la civilización industrial altera las relaciones sociales que reducen el intercambio, en tanto que Bourdieu sostiene que los valores antiguos guían la acción individual y colectiva. Para Oliver Williamson la rigidez de la regla conduce a comportamientos oportunistas en comparación con una regla flexible que permita la negociación. En el taylorismo estos principios estaban basados en una autoridad jerárquica para sustraer a los trabajadores su capacidad técnica de acuerdo con las necesidades del mercado (producción estandarizada). Las consecuencias de este sistema de confianza limitada se dejan ver en la sub-calidad de los productos, el nulo mejoramiento de los procedimientos de ensamblaje, el ausentismo, la baja productividad y los sabotajes por no recibir asistencia técnica.

Oliver Williamson, desde una posición crítica, utiliza el concepto de confianza en economía: propone una nueva interpretación, planteando que la confianza institucional se refiere al contexto social y organizativo en el cual el contrato se inscribe. Si las reglas institucionales son consideradas como exógenas, la confianza institucional aparece como no calculada, pero cuando las transacciones son siempre organizadas con referencia a un contexto organizativo el cálculo reaparece siempre. Williamson construye el interés individual a partir de una concepción clásica de la confianza: tener confianza es aceptar el riesgo del oportunismo; asimismo, dice que el interés y la confianza se confunden. Kreps

señala que existen muchos obstáculos que limitan el interés del contrato como garantía de confianza, mientras que para Coleman ésta aparece como un lubricante del sistema, acompañado de otros mecanismos permanentes para llegar a acuerdos y evitar los riesgos del oportunismo: el contrato y la reputación.

La confianza, la lealtad, la solidaridad y la franqueza son resortes organizativos importantes, porque las acciones racionales de los individuos o de los grupos no pueden ser de un solo tipo o sólo de consideraciones utilitaristas como lo señala Bordieu. En determinadas circunstancias las acciones pueden ser guiadas por principios, valores o intereses.

- **La incertidumbre y la complejidad.** Plantea Niklas Luhmann que la confianza es un factor que reduce la incertidumbre y la complejidad, es decir, es una palanca práctica de la división/cooperación, pues evita verificar las fuentes de la veracidad de las informaciones cuando los mecanismos de control no son pertinentes o adecuados; también tiene la creencia de que la cooperación entre los individuos y los grupos requiere de negociación; el control puede ser remplazado por un mecanismo menos costoso, y la confianza es una ventaja que permite la renegociación a largo plazo de reglas y objetivos. Según este autor, la confianza permite más posibilidades de experimentar y actuar, pues en ella existe una forma más eficaz para reducir la complejidad. El potencial de actuación del que confía crece a medida que la confianza también lo hace, pues sólo bajo la condición de confianza pueden atreverse a ciertas formas de presentación propia, por ejemplo, tomar la iniciativa o hablar de temas delicados.

Para Bierhoff, la confianza entre los hombres provoca que en una situación de riesgo se confíe en las informaciones de otra persona sobre hechos de difícil valoración y sus consecuencias. Para Jackson la confianza es la creencia en que el otro hará por uno, en algún momento, lo que se ha hecho por él. Y para Jonson y Martos la confianza podemos ubicarla en la disposición a hablar de temas que

potencialmente pueden provocar desaprobación y rechazo, y por lo tanto, presentan un riesgo para los clientes.

- **La confianza es conmutativa**, dice Lucien Karpik, porque supone la reciprocidad. También la confianza puede ser **asimétrica** si está ligada a la competencia y a la capacidad experta de una de las partes, en las que se establecen relaciones de dependencia, situación en la cual la confianza descansa en una anticipación del comportamiento del otro.

En esta mirada, la posición más importante es confiar en las organizaciones, pues la nobleza moral hace que las direcciones de las empresas actúen con responsabilidad, al combinar los objetivos económicos con los sociales.

1.2 Proceso dinámico de la confianza interpersonal

La confianza aparece como un proceso dinámico de compromiso interpersonal. No es un resultado sino una dinámica en la cual se busca establecer una relación entre el fiador y el fiduciario; como proceso dinámico, la confianza radica en el dinamismo de las personas y de ahí su naturaleza interpersonal: por una parte en ella se involucran, el fiador, que no está obligado a hacerse dependiente, y por otra, el fiduciario potencial que podría defraudar.

Para entender el proceso de la construcción de relaciones de confianza es fundamental conocer su dinámica y su proceso, que comprende tres momentos que constituyen el periodo del compromiso: 1) investigar las premisas de la confianza; 2) sentir al testimonio (período de la expectativa, durante el cual se hace más patente el papel de la voluntad y de los momentos de tensión), y 3) la acción de confiar.

En el *primer momento* se deben investigar las *premisas de la confianza*: una objetiva que tiene que ver con el fiduciario (la persona en quien se confía); y otra

la subjetiva, que recae en quién confía (el fiador); antes de confiar, uno pide que el otro sea competente y que diga la verdad, es decir, que sepa hacer lo que dice y que lo quiera hacer; encargar un asunto a un incompetente no es confianza, puede ser ingenuidad o incompetencia.

Lo que se espera del fiduciario es que tenga el hábito de hacer lo que dice; y ese hábito sólo lo tiene quien se lo propone y lo ejerce repetidamente a lo largo del tiempo; el fruto de esta actividad en el plano personal es lo que se suele llamar en el mundo sajón: integridad; esa es la *premisa objetiva*. Ahora bien, no es posible el cumplimiento del compromiso por parte del fiduciario si el fiador no se lo permite; esa es la *premisa subjetiva*: nadie nos puede obligar a creer, pero uno cree lo que dice el otro, porque uno quiere; creer requiere cierta identificación con el otro y para ver que el otro es capaz de hacer lo que dice es necesario haberlo visto, bien en otros, o bien en uno mismo.

Hay una diferencia entre reconocer al otro como digno de confianza y el acto mismo de confiar en él. No obstante que el otro sea competente y que se crea que hará lo que dice, no se confía en él necesariamente. El fiador se encuentra ante la necesidad de elegir, ante el dilema de la confianza: dejar hacer o no dejar, confiar o no confiar. Luego, uno se hace dependiente del otro deliberadamente, uno confía porque quiere.

El *segundo momento es el asentimiento al testimonio*: uno no cree necesariamente, nadie nos puede obligar a creer; uno cree lo que dice el otro porque uno quiere; creer requiere cierta identificación con el otro; para ver que el otro es capaz de hacer lo que dice es necesario haberlo visto, bien en otros, o bien en uno mismo.

Y *el tercer momento, la acción de confiar*, implica hacerse dependiente del otro; es de hecho, un dejar hacer: confiar es, en definitiva, darle al otro la libertad de responder por sí mismo; es el momento de cumplir; esta acción, este hacerse

dependiente del otro, es, de hecho, un dejar hacer; confiar es en definitiva darle al otro la libertad de responder por sí mismo.

En caso de que uno se conduzca con lealtad, surge la confianza como un lubricante, una externalidad, un activo intangible, un capital social; en el caso distinto, la deslealtad, puede nacer la desconfianza hacia la otra persona; se ve así que la desconfianza no es tan sólo el contrario de la confianza sino también el resultado de su fracaso.

La última etapa en la dinámica de la confianza puede volver a ser la primera (*reaparición* después de un abuso). A esa reaparición en la vida corriente le llamamos “dar una segunda oportunidad”, y en esa misma expresión se hace patente que ya se dio la primera; por eso me parece que dar confianza a alguien radica en la libertad de cada persona, y cada una explica cómo ésta resurge después de haberse visto defraudada.

Lo que mejor representa este proceso dinámico son los pasos que llevan al apretón de manos: empieza con alguien que tiende la mano y ofrece su compromiso, a quien se corresponde extendiendo, tomando y apretando otra mano, que es también ofrecer compromiso. La identificación del compromiso personal con el extender la mano es tal que no hay situación tan incómoda como la de encontrarse con una mano extendida en el aire, en el vacío sin hallar reciprocidad. Pero es pertinente aclarar que uno puede hacerse dependiente de otro por otros motivos: el hecho de no tener nada que perder, darle al otro el beneficio de la duda, confiar hasta que se demuestre lo contrario.

La *confianza es interpersonal* cuando se fundamenta en la persona del otro. Esta mención podría parecer trivial o anodina, no obstante, invito al lector a considerar en su propia experiencia personal la importancia de que los demás confíen en nosotros; todos sabemos que cuando alguien confía en nosotros de cierta manera nos elige y, puesto que nadie tiene la obligación de confiar, hacerlo supone una

elección, y por lo tanto, una forma de don. De allí que, muchas veces, en las organizaciones se dé el caso de personas que quieren que confiemos en ellas, y el no hacerlo repercute negativamente en su trabajo y en su compromiso. En términos de testimonio y de secuencia en el tiempo, lo que he llamado la dinámica de la confianza es el *período de compromiso*, el período de la expectativa, la actuación del fiduciario y la reaparición de la confianza.

1.3 Elementos estructurantes de la confianza invisible

1.3.1 Identidad

El concepto de identidad es imprescindible en las ciencias sociales por su poder heurístico y analítico, esta tesis no se podría comprender, ni mucho menos explicar sin elaborar enunciados implícitos o explícitos acerca de la identidad y los actores implicados. Podríamos afirmar que la teoría de la identidad no es más que una extensión de la teoría del actor y de la acción social, y es indisoluble de lo que algunos autores han llamado “retorno al sujeto” en las ciencias sociales (Touraine).

La identidad es una necesidad básica del ser humano. Hay una identidad personal y varias identidades colectivas. Erich Fromm plantea que la necesidad de un sentimiento de identidad es tan vital e imperativa que el hombre no podría estar sano si no encontrara algún modo de satisfacerla. La identidad es una necesidad afectiva, una conciencia de sí mismo y del vecino como persona diferente, que se activa en el ser humano al tomar decisiones, haciendo uso de su libertad y voluntad. La identidad tiene que ver con la historia de vida, es el sello de la personalidad e influencia que predomina en cada época y cada lugar donde se vive. Hay en este concepto un cruce individuo-grupo-sociedad por un lado, y la historia personal con la historia social por otro. No hay un solo ‘nosotros’ sino varios, no excluyentes sino superpuestos en la unicidad de la persona.

La identidad distingue nuestro colectivo de otros, así como la identidad individual distingue a nuestra individualidad de otras: la identidad colectiva es a la vez común y diferente, según el contexto; el nosotros, es móvil y contextual. Son muchas las identidades colectivas y algunas incluyen a otras. Según Manuel Castells, el proceso de construcción social de identidades colectivas está marcado por las relaciones de poder, lo que da origen a tres formas distintas de identidad colectiva: la legitimadora, la de resistencia, y la de proyecto.

Toda identidad va cambiando. No se puede reconocer una identidad si a la vez no se reconoce una alteridad que se presenta como su antagonista. Estos antagonismos nos crean conflictos con los demás, pero también con nosotros mismos. Si el otro no confirma mi identidad, se transforma en una amenaza y es frecuente que se intente evitar el contacto con aquellos que nos amenazan, que ponen en riesgo mi identidad, mi auto imagen y mi autoestima.

Recordemos que Maslow plantea, en su escala de necesidades básicas, que una de ellas es la necesidad de afiliación. La identidad es el centro de gravedad de la personalidad: ¿quién soy? o ¿quién quiero ser? Se puede decir que la identidad es evolutiva y está en proceso de cambio permanente, lo que implica la afirmación de particularidades, pero también de diferencias y relaciones con los otros. Se trata de una pregunta siempre presente y cuya respuesta se busca en imágenes, fragmentos, recuerdos, historias, relaciones con uno mismo y con otros. Así, la identidad es el resultado del conjunto de identificaciones que una persona va incorporando a lo largo de su historia: en términos simples, tales identificaciones son aquellos rasgos de carácter que una persona toma de otra que admira, idealiza, o en el peor de los casos teme.

Conformar una identidad es establecer un centro de gravedad en torno a uno mismo: hay un Yo; esto significa que cada uno de nosotros tenemos diferentes necesidades, impulsos, motivaciones qué satisfacer para sentirnos básicamente

felices y realizados; y es aquí donde se arman grandes problemas, porque hay que armar, con base en esa identidad, un proyecto de vida.

El tema de consolidar nuestra identidad es entonces un trabajo que tiene una doble finalidad: por un lado encontrar un sentimiento de unidad y singularidad a partir de nuestras relaciones con el mundo, es decir, diferenciarnos del otro desde algún punto. Por eso la sociedad premia o destaca aquello que es creativo, aquello que se convierte en marca registrada: cuando reconocemos a alguien por su manera de hablar, de escribir, de caminar, de hacer con relación a otras personas es porque algo de su identidad se puso en juego; pero esto no implica que identidad y creatividad vayan siempre juntas. Cuando la identidad esta bien construida la persona logra singularizarse y distinguirse del otro; lo opuesto seria lo que comúnmente en sociología se le llama el hombre masa. Así entonces, hay una identidad como totalidad, como universo, que incluye varias partes o subsistemas, como la identidad psicológica, social, moral e ideológica.

Larraín, distingue tres concepciones de la identidad nacional: la *constructivista*, que da una importancia clave al *discurso* y a cómo éste crea sujetos; la *esencialista* que el autor considera como un hecho acabado, un conjunto ya establecido de *experiencias comunes y de valores compartidos* que se constituyó en el pasado, y la *histórico-estructural* que la define como un *proceso en permanente construcción contextual*. También nos dice que el concepto de identidad tiene diferentes significados y se utiliza en una variedad de contextos que necesitan ser distinguidos para evitar confusiones: así en algunas ocasiones nos concebimos como miembros de un grupo y en otras como individuos únicos; el primer proceso se refiere a una identidad social y el segundo a una identidad individual.

En los fundamentos de la teoría sobre la **identidad social** se encuentra el concepto de categorización social, estudiado por Tajfel: la identidad social es el resultado de un proceso mediante el cual un individuo utiliza un sistema de

categorizaciones sociales para definirse a sí mismo o a otras personas; la suma de las identificaciones sociales usadas por una persona para definirse a sí misma es lo se llama identidad social; un grupo social está constituido, pues por dos o más individuos que comparten una identidad común en la medida en que se perciben a sí mismos como *miembros de una misma categoría social*.

La **identidad individual** se deriva de los procesos tempranos de socialización y se manifiesta como una característica interiorizada; es muy fuerte y la más resistente al cambio; debe ser validada por los actores con quienes entramos en contacto, es decir, es producto de las relaciones sociales.

La **identidad de grupo** es el producto de una definición colectiva, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a partir de las relaciones que crean con otros actores. Al mismo tiempo que se establece una identidad de grupo, se crea un proceso para identificar a quienes no pertenecen al mismo, es decir, se da un proceso de categorización social. Se trata de la definición exterior que se hace de una colectividad, de los otros: la identificación del grupo presupone que los miembros se ven a sí mismos como similares; la colectividad significa que los actores tienen algo en común. Un ejemplo de identidad es el sentido que tienen los actores y sus compañeros por pertenecer a una localidad o escenario. La comunidad es un fenómeno mental o cognoscitivo: los símbolos generan un sentimiento de pertenecer a algo que es compartido por los actores, de suerte que los rituales compartidos actúan como símbolos para la comunidad.

La identidad de grupo surge cuando se comparten símbolos comunes y se construye un discurso simbólico propio de la comunidad, que implica establecer y reafirmar las fronteras entre los miembros y los no miembros. La identidad social se construye en la dialéctica del auto imagen y la imagen pública. Este proceso implica distinguir entre: *la identidad de un grupo social desde afuera*, es decir, la identidad de ese grupo sostenida únicamente por quien lo enuncia y consiste en

la identificación (por parte de ese actor externo) de una característica común que comparten los actores que conforma ese grupo; y la identidad realizada por los propios actores que forman el grupo, quienes se vuelven conscientes de las características comunes que poseen y que los definen como miembros de una colectividad. En el primer caso una colectividad es definida por otros; en el segundo, la colectividad se define a sí misma.

En este proceso de construcción de identidad, los grupos establecen fronteras que demarcan territorios sociales entre los distintos grupos, poniendo de relieve las diferencias entre el mundo propio y el mundo ajeno. Normalmente son los grupos dominantes quienes crean las fronteras que los distinguen y separan de los grupos dominados; y la construcción de la identidad de los grupos dominados genera la tendencia de distanciarse de los valores y estructuras de los grupos dominantes.

En las organizaciones también se pueden observar estos procesos de construcción de identidades colectivas. Las organizaciones se conforman por actores que interactúan de manera cotidiana y pueden ser analizadas como redes de identificación que se reproducen a partir de los procedimientos de distribución de las tareas. Una de las características más importantes de la identidad organizacional es que la membresía implica un acceso a determinados recursos, pero también implica un costo de entrada; por ello se habla de la materialidad de las identidades.

De acuerdo con la definición de Barth, la **identidad colectiva** se construye a lo largo de un proceso que involucra los siguientes elementos: la autoperpetuación biológica; el *compartir valores culturales fundamentales*; integrar una arena de comunicación e interacción; contar con miembros que se autoidentifican a la vez que son identificados por otros; tales elementos se constituyen como una categoría claramente distinguible de otras categorías del mismo orden.

En el seno de las organizaciones se *analiza la identidad para comprender la dinámica social de las relaciones de confianza al interior de ellas*, pues la negociación no es suficiente para el reparto de los objetivos e intereses. Por ello, *las estrategias de los actores no son interpretadas solamente en términos de oportunidades de poder y de cálculo de interés, sino también, en términos de valores y de lógicas de socialización más profundamente interiorizadas.*

Las empresas y las organizaciones no sólo producen bienes o servicios; también son productoras de sociabilidad porque el trabajo es siempre factor de socialización, y en él se manifiestan las identidades particulares y las prácticas colectivas heredadas del pasado. Las empresas y las organizaciones deben tener una identidad única, con un proyecto movilizador que supone la existencia de representaciones, valores, normas y símbolos, como una verdadera sociedad capaz de instituir sus propias reglas de funcionamiento social.

Hablar de identidad es admitir que las empresas y las organizaciones son portadoras de un *sistema social*, de potenciales de creatividad y de ajustes sociales; que necesitan por una parte, producir un *sistema de normas y valores*, para que sus miembros puedan disponer de costumbres comunes y referencias simbólicas, y por otra de una *tradición*, donde se inscriban los conocimientos y los mensajes antes elaborados por la experiencia (consejos y códigos de conducción); es decir, disponer de una memoria colectiva, susceptible de esclarecer el presente y el futuro.

El sistema social se apoya sobre reglas de la profesión y procesos de confrontación de producción de identidades, de elaboración de comunidades, que pasan por la interdependencia organización-profesión y por el ajuste entre ellos, mientras que su funcionamiento colectivo se produce por fuertes intercambios y un aprendizaje intenso y por los problemas comunes a resolver.

Descubrir el rol de las personas, las relaciones y los grupos en los sistemas sociales es introducir una comprensión de la acción como resultado de juegos informales que responde al dominio de los problemas concretos del trabajo, más allá de las simples relaciones informales y de las fuentes de poder colectivas.

Para la transformación y cambio de las organizaciones es importante analizar la estructura de su sistema social. Uno de los problemas para el cambio es poder articular la pluralidad y la confrontación de identidades específicas. No hay un desarrollo social de la empresa cuando está fundada sobre la ventaja en el trabajo de unos grupos sobre otros. La confrontación, el debate, la aceptación de las diferencias, las decisiones democráticas, la descentralización de los poderes, el reconocimiento de la existencia de pluralidad de identidades culturales internas y su articulación constituyen una ventaja para la elaboración colectiva de proyectos o planes y para la evaluación colectiva de sus resultados.

Las regulaciones sociales producen los estados de equilibrio sistémico durable que dependen de la forma de cooperación entre los actores, la socialización de los individuos en el trabajo, la legitimación de proyectos, los objetivos comunes y la calidad del juego de las interacciones entre los actores. La regulación social es de dos tipos. La regulación se constituye en términos de juego de intereses de los actores, a partir de las coaliciones más o menos durables entre los grupos y las funciones de los detentadores de posiciones estratégicas. El juego alrededor de la regla es un resultado durable mediante el cual los actores se arreglan; por ello las reglas se convierten en obligaciones materiales y reglamentarias simbolizadas en un momento dado por el estado del organigrama para realizar los mejores ajustes en sus relaciones organizadas.

La *naturaleza del sistema social* se basa en la necesidad de *construir las reglas de organización* para llegar a buenos resultados económicos. La empresa se asemeja a un cuerpo vivo, acotado por márgenes de maniobra entre los actores. La segunda regulación social surge de la multiplicidad de interdependencias

resultantes de las interacciones entre los actores, es decir, se deben tomar en cuenta las *motivaciones y los valores de unos y otros*.

En este mismo sentido, los aprendizajes culturales se producen por las experiencias de relaciones humanas, que contribuyen a definir una real diversidad de identidades colectivas y por la difusión de los valores comunes. La regulación social construye las solidaridades colectivas, pero también las incomprensiones que influyen contundentemente sobre los comportamientos en el trabajo.

La regulación social se produce no sólo al integrar a los grupos e individuos no sólo en torno a la producción, sino al definir las orientaciones legítimas constitutivas del bien común aceptable tanto para los individuos y sus grupos, como también para el desarrollo y el porvenir de la empresa. *La regulación social articula las capacidades de los actores, los procesos de socialización y las formas de definición de acuerdos en una lógica coherente de desempeño económico y social.* La regulación social de un grupo de trabajo se produce cuando se alimentan las condiciones estructurales que permitan a los actores sociales hacer valer su creatividad. El éxito de un pacto entre los actores o de ajuste a lo largo de la cadena jerárquica, no depende ni de la gestión de los estatus ni de la gestión de los recursos humanos, sino de una mejor lectura de las regulaciones de socialización identitaria. El diagnóstico de regulación social de la empresa debe, entonces, permitirnos profundizar en el conocimiento de los procesos sociales.

Repensar la *racionalidad de los grupos*, de sus principios de funcionamiento, consiste en encontrar las formas de basar el sistema social de las relaciones de trabajo en una pluralidad de actores, en cuyo seno las racionalidades económica y técnica estén fundadas sobre los *procesos sociales de creatividad y de aprendizaje*.

“Una constante en el proceso de creatividad, anclado sobre los conocimientos adquiridos en el pasado, tiene una amplia concepción de la regulación de la

empresa y analiza a la sociología aplicada en el mundo del trabajo y de la empresa resultado de la acumulación de modelos de interpretación de la realidad social de las estructuras de producción y de sus interacciones. También explora las consecuencias de las operaciones de cambio y percibe sus efectos en las regulaciones sociales de la empresa y concluye en un tipo de desarrollo social observable (adaptación, transformación e invención)¹⁸.

“La racionalidad de la empresa no puede descansar sólo sobre la definición de un desarrollo económico y técnico a partir de la intervención de los actores con la mirada del management”.¹⁹ Anthony Giddens

habla de la voluntad de autorregulación reflexiva elaborada en el presente, con articulación al pasado y a un futuro imaginable. Esta racionalidad de empresa puede ser calificada de constructivista, toda vez que, su principio resulta de una constante movilización de los actores para inventar el futuro teniendo en cuenta las estructuras sociales producidas por la historia. El sistema social de las organizaciones es el resultado de reacciones colectivas complejas en una doble contingencia: la de los entornos externos y la de sus funcionamientos evolutivos internos.

Sainsaulieu identifica la expresión y participación en un proyecto democrático con la esperanza de identificar funcionamientos colectivos autogenerados que desarrollen las estructuras democráticas, pues asegurar la gestión de una organización implica una doble dinámica social de reconocimiento: en primer lugar la *realidad del sistema del actor* en la multiplicidad de escenas de poder que recubren los funcionamientos reales de producción de una organización, y segundo, *la diversidad de identidades* de grupos profesionales y funcionales implicados en las relaciones de trabajo. Dicho reconocimiento significa que las decisiones y proyectos de la empresa pueden reposar en la diversidad de

¹⁸ Sainsaulieu R., Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. p. 180.

¹⁹ Giddens, Anthony, La Constitución de la Sociedad. p. 78.

competencias y de proyectos personales o de grupo que expresen el conjunto del cuerpo social. La organización debe hacer reposar su dinámica productiva, creativa y reactiva en las capacidades de movilización y de comunicación que comprende el conjunto del personal. Esas condiciones conducen a hablar del funcionamiento colectivo, pero la acumulación de estructuras de expresión y de participación en las decisiones produce también una serie de disfuncionamientos y de efectos perversos que multiplican los escenarios de poder.

La *eficacia social* de estos encuentros de individualidades, fuertemente diversificados por la experiencia en el trabajo, depende entonces de *capacidades de negociación, de expresión y de confrontación de valores* para resolver el problema de la cohesión sobre el encuentro de objetivos entre individuos capaces de afirmar su autonomía y la diferencia de sus representaciones. El desarrollo social requiere de cinco funciones: surgimiento, reconocimiento, confrontación, aprendizaje y permanencia que asegure los funcionamientos anteriores para hacer posible la acción de procesos transformadores.

Tal desarrollo social aparece después de la generalización de la experiencia, del aprendizaje, de la escucha mutua, del intercambio de ideas sobre la organización del trabajo, del esbozo de una capacidad de negociación, de la concertación entre servicios técnicos y jerárquicos, de un desarrollo del conocimiento de todos los colegas, en fin, de un acceso manifiesto a la palabra y al contacto más libre con la jerarquía. No hay que olvidar que se necesita reactivar las dinámicas participativas a través de la escucha y el reconocimiento de las diferencias, la participación en los proyectos particulares, el encuentro de la acción colectiva estructurada y el diagnóstico social de los proyectos alternativos.

En conclusión, se debe construir una figura social particular, capaz de abrir los medios cerrados, de suscitar los aprendizajes, de elaborar reglas y proyectos innovadores constituyendo grupos seleccionados, o voluntarios, de personas interesadas por el cambio que se desempeñarán como guías y testigos de un

proceso de transformación sobre las estructuras. Así, la interacción y la identidad impulsarán un verdadero sistema de acción, en cuyo desarrollo se aplica el enfoque socioeconómico que posteriormente se analizará.

1.3.2 Estructuras y modelos mentales y sus funciones

Los **modelos mentales** se encuentran en la conciencia y se reflejan en las percepciones de los individuos: “*No vemos las cosas como son*”. “*Vemos las cosas como somos*”²⁰ Para Kofman, los modelos están profundamente arraigados, representados en imágenes y en experiencias acumuladas que influyen sobre cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. La conciencia trabaja en dos contextos: el mundo real y el mental. El real es aquel donde existen los objetos físicos y el mental es la conciencia, el conjunto de sentidos, supuestos, reglas de razonamiento, inferencias y sentido común que pueden motivar distintas maneras de percibir las cosas, las acciones que se tomarán, los sentimientos, las emociones y los criterios que se tendrán en cuenta para evaluar ciertas circunstancias, aunque estos a su vez son influidos por la cultura, los valores, las actitudes, la biología, el lenguaje y la historia personal que vamos aprendiendo a lo largo de nuestra vida. Al respecto Kofman argumenta que “los modelos mentales son como el aire: fundamentales para vivir e invisibles, pero a diferencia del aire, que es común para todos, los modelos mentales son individuales resultado de la biología, el lenguaje, cultura e historia personal de cada uno... y son tan necesarios como peligrosos”²¹.

Los modelos mentales son las imágenes y las historias que tenemos acerca de aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera; son todas aquellas nociones que el individuo tiene sobre sus

²⁰ Kofman Fredy, *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, Principios, p. 252.

²¹ *Ibidem*, Kofman Fredy. p. 253.

objetivos e intereses y sobre la red de causas y efectos de una situación; es decir, corresponden con la interpretación individual de una realidad en particular.

Las *creencias* forman parte de lo que Senge llama *modelos mentales*. Estos modelos son potentes en términos de su influencia sobre el comportamiento de las personas, Senge explica por qué estos modelos determinan en primer lugar, la visión del mundo. Esto influye sobre la *percepción* de los individuos. Su efecto es tanto o más fuerte, en cuanto que las personas no son conscientes completamente de cómo son estos modelos y cómo operan en su vida. Ellos pueden impedir el aprendizaje.

Henri Savall desarrolló el concepto de **estructuras mentales** cuando creó su teoría del enfoque socioeconómico de las organizaciones TSEO, y Noam Chomsky lo explicó cuando exploró las capacidades cognitivas humanas y las estructuras mentales que sirven como vehículos para el ejercicio de esas capacidades: “la mente está organizada en distintas facultades cognoscitivas con sus estructuras y principios específicos. Encontrarse en un estado mental implica poseer una cierta estructura mental formada por un sistema de reglas y principios que generan y relacionan diversos tipos de representaciones mentales. Las estructuras mentales comprenden los procesos de entendimiento, la capacidad de análisis y síntesis, el razonamiento, así como todos los elementos de los cuales se valen los individuos para aprender y para actuar sobre su medio; ellas son las condiciones mentales y cognitivas necesarias para que se dé el aprendizaje; están conformadas por aquellos elementos que sirven como herramientas y condiciones para el aprendizaje, de suerte que éste es el proceso mediante el cual los individuos hacen suyos los conocimientos acerca de su realidad y/o del medio social donde se desenvuelven”²².

Para vivir en sociedad los individuos necesitan adquirir cierto repertorio de ideas, creencias, valores y costumbres. En este sentido, las estructuras mentales se

²² Chomsky Noam . Reglas y representaciones. p 56.

relacionan con la identidad cultural, pues forman parte del medio social donde los individuos se desarrollan y, por lo tanto, son parte de lo que el individuo aprende. Dentro de este proceso de aprendizaje, dichas estructuras juegan un papel de herramientas mediante las cuales se genera e interpreta el conocimiento, y una vez procesada esa información, el individuo aprende y en consecuencia, actúa sobre lo que le rodea e interactúa con los demás dentro de la sociedad. En una organización, las estructuras mentales pueden ser una barrera para llevar a cabo los cambios necesarios y contribuir a que el aprendizaje no se lleve a la práctica; pero el problema en sí no son las estructuras mentales, sino que las personas no sean capaces y consientes de ellas; y por ello, las estructuras mentales se arraigan y se comportan como un estado de inercia, que pone una barrera al aprendizaje o impide que éste se lleve a cabo.

Las estructuras mentales cumplen diversas funciones para los seres humanos, les permiten decodificar y relacionar todo lo que han vivido; son individuales e influyen para que cada persona tenga diversas maneras de percibir e interpretar su realidad.

A los individuos les ayudan sus estructuras mentales a aprender y abarcan los elementos que forman parte de su modo de conocer el mundo (percepciones, formación de ideas y procesamiento de conocimiento); esto es, se relacionan muy de cerca con el aprendizaje y con el modo como nos apropiamos de los conocimientos.

Las relaciones de trabajo se pueden establecer por la formación de equipos; en las organizaciones el aprendizaje en equipo es el proceso de desarrollo de la capacidad de equipo para generar los resultados que sus miembros realmente desean. Estas relaciones se construyen sobre la disciplina del desarrollo grupal, una visión compartida y sobre el dominio personal; pero lo que realmente importa es que sepan trabajar juntos, debido a que los equipos se integran por personas que se necesitan mutuamente para actuar, que dependen unos de otros para

aprender a pensar conjuntamente y explotar el potencial de sus integrantes para ser más productivos. La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas compartidas de diálogo y discusión.

Las organizaciones deben fomentar las relaciones interpersonales, técnicas y administrativas. El factor más importante es el equipo y su efectividad; pues las organizaciones operan en ambientes caracterizados por una alta incertidumbre y diversidad; por tanto, requieren de mecanismos paralelos para mantener su competitividad, valorar los pros y los contra de varias alternativas, y aplicar la que juzguen más conveniente con base en:

- a) *La interpretación de la información* proveniente de diversas fuentes, basada en experiencias anteriores o, inclusive, en un modelo mental del sí mismo (historia personal, historia de las elecciones elegidas, de nuestras preferencias y decisiones).
- b) *El establecimiento de objetivos* a cumplir y la verificación de que se hagan.
- c) *El acceso a los resultados de los procesos mentales* (aunque no a los procesos mismos).
- d) Recibir información de alto nivel y mandar directrices.
- e) La asignación de recursos.
- f) El conjunto de las metas y los resultados de las acciones que se encuentran en la memoria de trabajo.

Además de las bases anteriores, es fundamental revisar los mecanismos de: interpretación, planeación y verificación.

La interpretación tiene que ver con las entradas de información proveniente de diversas fuentes *basada en una representación*. Las fuentes de información son los diversos procesos perceptivos; la representación es un modelo mental de nuestras experiencias anteriores (historia personal) de nuestra propia forma de

operación (historia de nuestras elecciones elegidas y de nuestras preferencias). La interpretación de la información les permite a los sujetos a resolver sus conflictos internos. Una parte importante de la interpretación se basa en las intenciones y en las creencias de los sujetos.

La planeación se basa en la interpretación; es el *establecimiento de objetivos a cumplir*, que, en parte, son dirigidos a los diferentes procesos psicológicos, pero que tienen la característica de ser instrucciones de alto nivel. Aquí se ubica también la asignación de recursos con los que cuenta el sistema para realizar diversas actividades; para ello la conciencia trata de coordinar el trabajo de otros procesos psicológicos, iniciándolos en un primer momento, interpretando sus resultados o bien modificando su funcionamiento.

La verificación es muy parecida al mecanismo de interpretación; sólo se distingue de aquella en que las informaciones sobre las cuales opera tienen que ver con los resultados de las acciones anteriormente planeadas y con los resultados de diversos procesos.

Estos mecanismos permiten al sujeto que los utiliza, detectar problemas complejos (tanto internos como externos) y manejarlos mediante la planeación de objetivos y la verificación del cumplimiento de los mismos. Tanto la detección como el manejo de problemas tienen límites, pero si la situación lo requiere los límites variarán. “Lo que experimentamos no es la realidad externa, sino una construcción de sentido, una forma particular de organizar nuestras *percepciones* de acuerdo con reglas de interpretación”²³. Estas reglas de interpretación son de vital importancia, pues los seres humanos nos enfrentamos a diversos factores actuando de tal manera que todas o casi todas nuestras actitudes y habilidades están basadas en nuestra percepción acerca de las experiencias. Con las actitudes no basta ser persuasivo en la interacción con los demás; se debe buscar que el aprendizaje

²³ Kofman Fredy, “Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios, Filosofía”, p. 48.

sea más productivo al dar razonamientos y pruebas que respalden nuestro punto de vista.

Para Vygotsky existen dos tipos de **funciones mentales**: inferiores y superiores. **Las funciones mentales inferiores** son aquellas con las que nacemos, son funciones naturales y están determinadas genéticamente; el comportamiento derivado de ellas es limitado y está condicionado por lo que podemos hacer. Ellas limitan nuestro comportamiento a una reacción o respuesta al ambiente. La conducta es impulsiva.

En cambio **las funciones mentales superiores** se adquieren y se desarrollan mediante la interacción social. Puesto que el individuo se encuentra en una sociedad específica, con una cultura concreta, tales funciones están determinadas por la forma de ser de esa sociedad; esto es, son mediadas culturalmente. El comportamiento derivado de ellas está abierto a mayores posibilidades. El conocimiento es resultado de la interacción social, en cuyo contexto adquirimos conciencia de nosotros y aprendemos el uso de los símbolos que, a su vez, nos permiten pensar en formas cada vez más complejas. Para Vygotsky, a mayor interacción social, mayor conocimiento y más posibilidades de actuar.

De acuerdo con esta perspectiva, el ser humano es ante todo un ser cultural. El punto central de esta distinción entre funciones mentales inferiores y superiores es que el individuo no se relaciona únicamente en forma directa con su ambiente, sino también mediante la interacción con los demás individuos. La psicología propiamente humana es un producto mediado por la cultura; por ello se podría decir que somos porque los demás son; en cierto sentido, somos lo que los demás son.

1.3.3 Creencias y valores

Las creencias desempeñan un papel considerable para favorecer o para mermar la motivación de aprender y aceptar o rechazar los riesgos asociados a las decisiones. Su incidencia depende de la flexibilidad y rigidez del sistema de creencias que a menudo viene asociado a *factores de identidad cultural*. Esta clase de creencias dificulta la identificación de las necesidades de cambio en la organización.

Una creencia negativa la identificamos cuando las personas acostumbran pensar que, solas, son capaces de realizar la totalidad de su trabajo, siempre por sí mismas. En este sentido, pedir ayuda constituye para ellas una señal irrevocable de debilidad y una prueba evidente de incompetencia, y repercute negativamente en las posibilidades de desarrollar una interdependencia efectiva.

Este tipo de creencias puede ir en contra de la posibilidad de percibir las necesidades reales; por ello las creencias individuales son desfavorables para el aprendizaje colectivo, tras una experiencia organizativa que muestra al individuo una diferente realidad de aquella prevista.

Por otra parte, **los valores** son esencialmente prioridades *basadas en la integridad o la elección*. Están presentes en lo que hacemos y en lo que no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y en aquellas que somos capaces de tolerar. Se basan en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando alguien o algo van contra el interés personal. Para Salvador García los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, para conseguir fines, o para que salgan bien las cosas.

Los valores son creadores de la integridad y la responsabilidad, son forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se manifiestan mediante la acción.

Cuando las organizaciones son regidas por valores, quiere decir que se conducen con ética e integridad. Las organizaciones tienen una opción entre reglas conducidas por valores y valores guiados por reglas. Pueden imponer un conjunto de reglas y normas uniformes para los empleados mediante métodos más o menos coercitivos, o pueden alentar a los empleados a concensuar sus propios valores en diálogo unos con otros, y a trabajar hacia un terreno común más elevado. Cada una de estas orientaciones a la creación de valores representa, en sí, un conjunto más profundo de valores.

Podemos distinguir niveles diferentes de valores: los valores de "primer orden" radican en todas las cosas importantes para nosotros; un "segundo orden" consiste en el valor de tener valores, forzándonos a considerar lo que es importante y por qué; por último un "tercer orden" de valores que consiste en actuar sobre los valores incluso sin darnos cuenta de ello, se vuelven una parte integral e inseparable de quienes somos.

El primer orden de valores en las organizaciones se orienta *hacia el comportamiento* y es correctivo o defensivo en su propósito; su finalidad es proteger a la gente y a las organizaciones de conductas no éticas. El segundo orden se *orienta hacia la comprensión*, y su propósito a menudo es de transformación o de desarrollo; está hecho para alentar el progreso, el aprendizaje, el cambio, el perfeccionamiento y la evolución de las condiciones bajo las cuales trabajan las personas. El tercero *se orienta hacia el carácter*, y es de propósito integrador o trascendente. Las organizaciones que crean un contexto de valores éticos progresan del primer o al segundo y tercer órdenes de valores integrándolos en su identidad.

También es importante diferenciar entre lo que podemos llamar **valores finales** y valores de tipo instrumental, aunque no necesariamente debe existir una correspondencia puntual entre ambos; para la obtención de un determinado valor

final, puede ser necesario un determinado conjunto de **valores instrumentales**; éstos son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades.

Un tipo de valores instrumentales son los **valores de competencia**, que tienen un carácter más individual, aunque también están socialmente condicionados, y no directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Otro tipo, son **valores morales**, se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales; de hecho, la palabra "moral" proviene del latín mores, que significa costumbre; los valores morales son un tipo de valor instrumental, que se ponen en práctica en relación con las demás personas, con la salvedad de que cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad.

Por su parte, los valores finales comprenden: valores personales y valores ético–sociales; los primeros son aquellos a los cuales aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta ¿qué es para usted lo más importante en la vida?, mientras que los valores ético–sociales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad y responde a la pregunta ¿qué quiere usted para el mundo?

Considero importante resaltar que no todos los valores poseen el mismo valor, cada uno ostenta un nivel de jerarquización y prioridad según su importancia relativa; la importancia que se le atribuye a los diferentes valores se va ajustando de acuerdo a las experiencias.

La importancia de los valores radica en que son un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano; definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, crean un sentido de identidad del personal con la organización. Los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los

miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.

Las organizaciones tienen la opción entre reglas conducidas por valores y valores guiados por reglas; pueden imponer un conjunto de reglas y normas uniformes para los empleados mediante métodos más o menos coercitivos, hacer que tomen el asiento trasero en la toma de decisiones, o también pueden alentar a los empleados a desarrollar sus propios valores en diálogo unos con otros y trabajar hacia un terreno común más elevado.

1.4 Conclusión

En este capítulo se presentó una síntesis de la teoría de la confianza y se reflexionó en torno a su proceso dinámico como constructor de relaciones, mismo que comprende tres momentos constitutivos del periodo del compromiso: 1) investigar las premisas de la confianza; 2) sentir al testimonio (período de la expectativa, durante el cual se hace más patente el papel de la voluntad y de los momentos de tensión), y 3) la acción de confiar. Algunos de los elementos estructurantes de la confianza son: la identidad, las estructuras mentales, las creencias y los valores. La identidad como una necesidad básica que tiene que ver con la historia de vida del ser humano; y las estructuras mentales, cargadas con creencias y valores, que se ven reflejadas en sus percepciones, en su manera de entender el mundo, de aprenderlo, y en consecuencia, en su actuar en él.

El ser humano es un ser social por naturaleza, con necesidad de arraigo y pertenencia a un grupo, a una comunidad, a un sistema de valores y creencias bien definido, limitado y compartido, con objetivos comunes; la forma en que se socializa el individuo y se da la transmisión de la información, depende de la identidad individual y de grupo, sus creencias, valores, modelos y estructuras mentales.

CAPÍTULO 2

CONFIANZA Y APRENDIZAJE EN GRUPOS

La confianza es un factor importante en el proceso de aprendizaje, su relevancia radica en la interacción, puesto que los procesos de aprendizaje exigen a los individuos socializar a otros sus conocimientos, sus experiencias, sus opiniones y sus valores, e implica la apertura y la voluntad de asumir algunos riesgos. En este capítulo se analiza la confianza desde la perspectiva de la teoría de grupos como proceso de aprendizaje e interdependencia; se aborda la confianza en el contexto de los grupos por ser éstos espacios para la interacción y el desempeño; y se reflexiona acerca de las potencialidades y capacidades de la persona, y su repercusión en el proceso de aprendizaje desde la interacción.

El capítulo inicia con las *funciones de la confianza*, las cuales permiten construir una idea clara sobre los efectos de su presencia, de su ausencia o incluso, de los efectos de la desconfianza sobre el aprendizaje, enfatizando el papel que juegan dentro de las relaciones sociales y en el aprendizaje de los grupos de trabajo. A continuación se define y explica qué es un grupo, una organización y una situación, para comprender la importancia de estos conceptos al analizar la perspectiva de la interdependencia en los grupos de trabajo.

Enseguida se habla del *funcionamiento de los grupos de trabajo* y de la importancia de algunas prácticas organizativas para apoyar y mejorar la posibilidad de *aprender colectivamente*: la organización ofrece a los integrantes de los grupos de trabajo *estímulos y recompensas*; así como las *contribuciones de los espacios comunes* de los grupos de trabajo, les ayudan a informar a otros sus conocimientos, probar la validez de sus creencias, y adquirir más confianza para orientarse con mayor apertura.

Después se explora el *vínculo entre el grado de interdependencia y la necesidad de confianza*, porque a mayor interdependencia entre los individuos, mayor es la

necesidad de confianza. Cuando aumenta la interdependencia se incrementan los riesgos, la incertidumbre y la complejidad, y de la misma forma aumenta la vulnerabilidad; es decir, cuando las dificultades son grandes, la confianza se vuelve una opción útil para enfrentarlas. Se analizan los distintos grados de interdependencia que se pueden presentar en un grupo de trabajo, acorde a los conocimientos; se reflexiona sobre algunas ventajas e inconvenientes, considerando que la interdependencia no es el único aspecto determinante de la interacción en un grupo.

2.1 Funciones de la confianza

Las diferentes funciones de la confianza ayudan a la comprensión del funcionamiento de la interacción social, para que ésta pueda ser más estable y menos imprevisible, compleja y vulnerable.

Sabel menciona que *la confianza es un elemento constitutivo de todas las relaciones sociales*, cuya importancia varía según la función que ejerce en cada relación. Por su parte Dasgupta destaca que la presencia o la ausencia de confianza *influye en lo que se decide hacer, o en lo que se puede hacer*. Y Tyler y Kramer indican que la presencia de la confianza desempeña un *papel esencial en el comportamiento colectivo*. Este aspecto de la confianza vincula de cerca la problemática del aprendizaje colectivo, donde la incertidumbre y la vulnerabilidad están presentes; dichos problemas se pueden reducir o equilibrar gracias a interacciones basadas en relaciones, donde la confianza existente ofrece seguridad a las personas que aprenden juntas.

Leana y Von Buren plantean que la confianza puede ampliar las posibilidades de las relaciones, contribuyendo entre otras cosas, a su *estabilidad*. Luhmann observa que la confianza *es necesaria para reducir la complejidad, incertidumbre y riesgo*, mientras que para Heimer la confianza es un medio, donde los actores sociales pueden hacer frente a la incertidumbre y la *vulnerabilidad*; la confianza,

dice éste autor, es consecuencia del compromiso que *implica obligaciones en términos de normas básicas y valores*, pero también la confianza es *necesaria para que el compromiso se produzca*.

La confianza ofrece protección ante los riesgos; es un elemento que influye sobre las relaciones sociales, pero es también una consecuencia de estas mismas. La interacción conlleva riesgos implícitos, debido a las implicaciones profundas para el individuo. En efecto, Brochner y Siegle indican que las relaciones sociales representan una fuente vital de aprecio, de formación y confirmación de la identidad.

La confianza, para Harrison, ofrece un *gran potencial de acción social* y su ausencia, al contrario, reduce mucho la capacidad de los individuos para desarrollar sus interacciones. Jones y Georges mencionan que la confianza permite *administrar la incertidumbre y el riesgo* para optimizar las ganancias resultantes de la cooperación. Barbera sugiere que la confianza existente sirve para *mantener y expresar los valores compartidos*, que ayudan a crear relaciones caracterizadas por la presencia de confianza.

En la relación entre confianza y aprendizaje colectivo, Davenport y Prusak encuentran que la **confianza recíproca** se encuentra en el centro de la posibilidad para gestionar eficientemente el conocimiento. Los riesgos para el aprendizaje en grupo son diferentes para cada persona; por ejemplo, cuando sufren los comportamientos oportunistas de sus propios compañeros.

Los grupos de trabajo pueden tener numerosas ventajas para la organización; como su flexibilidad, su adaptabilidad, la diversidad de sus miembros y su capacidad de cambiar. Generalmente los grupos de trabajo constituyen un espacio favorable para el aprendizaje colectivo; este es un marco existencial que unifica el plano físico y virtual, así como el mental y emotivo, en el cual se sintetiza la intuición y la racionalidad que da lugar a la creatividad.

Nonaka y Noburo explican que la confianza permite la aparición de las relaciones y favorece la interacción y la comunicación. Al mismo tiempo, ofrece una excelente base para la creación de los conocimientos (porque puede concentrar recursos en forma de conocimientos), y apoya la integración de los nuevos conocimientos. Este espacio le da sentido a la acción, en los planos individual, grupal y de la organización.

Senge destaca que el trabajo en grupo permite aprender y da la oportunidad de difundir el aprendizaje en la organización desde los individuos y mediante el contacto del grupo con otros grupos. Sin embargo, el trabajo grupal implica grados de interdependencia variables entre sus miembros, en función del tipo de tareas a realizar, de las normas del grupo y de la disponibilidad del tiempo para trabajar juntos. Asch subraya que las interrelaciones en las actividades son la esencia de los grupos.

Las características específicas de cada grupo de trabajo son importantes para el aprendizaje colectivo y para la integración de los individuos al proceso. Para estudiar este fenómeno en un caso concreto se debe tener información de:

Las personas: funciones, posiciones en la jerarquía de la organización, formación, experiencias de trabajo anteriores y su grado de compromiso, que constituyen los criterios de entrada y/o salida del grupo.

El objetivo y tareas a realizar por el grupo, los plazos de tiempo que tiene para la realización de las tareas, la experiencia y la formación de las personas que componen el grupo, el ejercicio del liderazgo, la calidad de la comunicación en el grupo, la claridad de sus objetivos. También conviene saber si la decisión de pertenecer al grupo, es o no, voluntaria, y desde hace cuánto tiempo las personas están integradas.

La tarea constituye generalmente un factor importante para la cohesión del grupo y le da sentido, es su razón de ser; sin tarea no hay grupo de trabajo. Aunque eso pareciera tan evidente, es importante recordarlo para conocer hasta qué punto la naturaleza de la tarea es determinante para la estructuración del grupo de trabajo.

Feldman establece que las posibilidades de aprendizaje varían en función de la naturaleza de la tarea a realizar. Lo que hace una gran diferencia es la posibilidad de conocer y de incluir los errores cometidos, para corregirlos o buscar la manera de modificar el trabajo. Aquí entra en juego la manera de interpretar los procesos y sus resultados, según la tarea y la dinámica de grupo. Las tareas analíticas tienen reglas explícitas, pocas pistas y procedimientos concienzudamente accesibles, por lo general, cuando la tarea es analítica ésta ofrece más ocasiones para una determinada evaluación de los resultados. Finalmente, es necesario obtener información de la organización, como el tipo de relación de los jefes con el grupo y la regularidad de los comentarios sobre sus resultados.

2.2 Grupo, organización y situación

Para Pichón Riviére un grupo es un conjunto restringido de personas, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua presentación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, e interactúan mediante complejos mecanismos y adjudicación de roles.

Los principios organizadores del grupo y del vínculo que une a sus miembros son: una tarea en común y un proceso interno recíproco que permite a cada miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros. Un grupo es un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio. La existencia del grupo se debe a la organización. Los grupos están sometidos a la sobredeterminación organizativa en mayor o menor grado, en factores como: la relación de su tarea con la tecnología central de la organización, su ubicación en la estructura jerárquica, la estratificación jerárquica del grupo, el carácter formal o

informal del grupo en relación con la estructura organizativa y con la naturaleza de la tarea, la situación que determina la reunión del grupo, la historia del grupo y de la organización, y las características individuales de sus miembros.

Los fenómenos grupales son resultado no sólo de la dinámica interna de los grupos, sino de las instituciones que los atraviesan, de la organización a la que pertenecen, de las relaciones, de las características de sus integrantes y de la situación. Los grupos practican alguna de las siguientes tendencias:

- a) **A la autonomía.** Subordina la relación con la organización a la satisfacción de sus coherencias internas: erigirse como *emisores* en relación con los procesos de comunicación; esto último significa, que el grupo tiende a constituirse como sujeto pronunciator de un discurso y no como su destinatario; se auto-construye. Esta tendencia prevalece en aquellos grupos auto-suficientes respecto de las tecnologías que procesan y de la utilización de los recursos que necesitan para funcionar.

- b) **A la integración.** El grupo considera su quehacer a la luz de la pertenencia a la organización. Tal circunstancia se da no sólo por determinaciones externas, sino fundamentalmente por su propia convicción. En el grupo prevalece la apertura y se ubica como *receptor* de los procesos de comunicación, lo que implica que tiende a ser el destinatario de discursos producidos por otros sectores de la organización. En este marco se mencionan dos paradigmas. *Paradigma de la verticalidad.* Establece la causalidad del todo hacia las partes: la organización se configura como un conjunto de restricciones determinantes, del quehacer y de la conducta de los grupos que lo componen; estos últimos sólo pueden procesarse a sí mismos dentro del marco normativo impuesto por la organización; reina un orden jerárquico instituido. *Paradigma de la horizontalidad.* Establece la causalidad de las partes hacia el todo. La organización se considera como

un conjunto de grupos y el orden establecido surge como un proceso de *intercambio y negociación*.

Se debe reconocer, en la relación grupo-organización, una causalidad recíproca; una interdependencia que resulta en complementariedades y antagonismos concurrentes, en síntesis, una relación dialógica²⁴ (Cuadro 5)

Cuadro 5

		Paradigma	
		Horizontalidad	Verticalidad
<u>Tendencia</u>	<i>Autonomía</i>	1	2
	<i>Integración</i>	3	4

Las relaciones 1 y 4 son congruentes, mientras que las 2 y 3 son incongruentes. Esto significa que alguien que trabajó con el paradigma de la verticalidad sancionará la tendencia hacia la autonomía de los grupos, o que si se sostiene el paradigma de la horizontalidad, una tendencia hacia la integración será calificada como debilidad. En cambio, dentro del paradigma de la verticalidad, habrá un grupo tendiente a reconocerse a sí mismo mediante su pertenencia a un conjunto más amplio. Lo mismo sucederá cuando alguien comprometido con una visión horizontal esté frente a un grupo con una fuerte tendencia a la autonomía.

Las relaciones entre instituciones, organización y grupos deben ser consideradas a la luz del **concepto de situación** y tener un carácter dinámico: tiempo, lugar, personas, recursos, relaciones con el contexto y con los actores que determinan la particular *geografía* de un grupo en una organización. Es posible asignar al concepto de situación dos significados complementarios entre sí.

²⁴ Morin, Edgar. Complejidad y la Acción. p. 76

a) El reconocimiento de los factores temporales. Desde esta significación, se reconoce en la situación, tanto lo contingente como la presencia de la historia en el presente y el modo como se proyectó sobre los futuros posibles.

b) “Definir una situación significa responder a la pregunta, explícita o implícita, ¿qué está sucediendo?; significa *establecer los límites del comportamiento apropiado*, calificar a los sujetos según el tipo de personaje que encarnan en esa situación” En este caso, responder a la adecuación de la interacción constituye el encuentro de las reglas del juego que la gobiernan. La capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación es parte de la competencia social de los individuos, y se adquiere durante los procesos de socialización. Existe entonces una competencia social organizativa que incluye el conocimiento por parte de los miembros, del lenguaje, las situaciones expresivas, las barreras y la manera de franquearlas.

2.3 Confianza y aprendizaje en grupos de trabajo

El *aprendizaje colectivo* se favorece cuando exista: una necesidad o un objetivo que dependa de la interacción social, suficiente motivación para tener el deseo individual y colectivo de aprender, voluntad de aprender (compromiso personal) apertura, escucha, diálogo, comunicación, visión compartida, identidad compartida, sistema de remuneración y evaluación y criterios de acceso a la información en el grupo. Estas prácticas pueden ser interpretadas como manifestaciones de la dosis de confianza existente en la organización.

El *sistema de remuneración* frecuentemente presenta algunas contradicciones, por ejemplo, cuando se pide a los miembros del grupo proporcionar esfuerzos colectivos pero sus remuneraciones responden a criterios individuales, a veces los miembros del grupo de trabajo no reciben compensación por realizar actividades para el funcionamiento del grupo. Williamson dice que las personas comparten sus conocimientos si reciben estímulos económicos.

El *proceso de desarrollo de relaciones de confianza se inicia desde el momento en que existe una necesidad o un objetivo que dependa de la interacción social*; la necesidad de aprender de la organización puede ser un elemento clave para realizar proyectos, elaborar y mejorar los productos o servicios, cumplir los objetivos y solucionar sus disfuncionamientos.

Cuando las condiciones no causan la *motivación suficiente para que los individuos aprendan*, ni individual ni colectivamente, los empleados tienden a repetir rutinas conocidas, que no suscitan un aprendizaje. Para cada individuo la motivación para querer aprender depende de sus objetivos personales y de la intención de aprender; pero si el aprendizaje no le interesa en sí mismo, entonces sólo le significa un medio para acceder a la realización de sus objetivos.

Beaumard explica que en las organizaciones a veces la ambigüedad de las situaciones les impide a realizar una lectura clara de sus necesidades. En otros casos, las oposiciones entre distintos grupos internos de la organización causan diferencias en las visiones e interpretaciones que generan problemas y complican los procesos de confianza y de decisión conectados a las necesidades organizativas de aprender colectivamente.

El deseo de aprender tiene un origen sentimental, pero puede tener manifestaciones visibles e importantes en el comportamiento; este es un punto clave para la lógica explicativa, porque el aprendizaje implica una actitud activa y de confianza por parte de la persona que aprende. El concepto del deseo de aprender se acerca al concepto de compromiso desarrollado por Nonaka y Noburo. El deseo de aprender puede expresarse más libremente si existe confianza; ello implica reconocer los límites de los conocimientos que se poseen actualmente. Cuando el individuo reconoce el *deseo de aprender*, lo justifica no sólo como un medio para lograr otros objetivos, sino como un objetivo en sí. El individuo puede experimentar una satisfacción auténtica al ampliar sus

capacidades y mejorar su trabajo, aunque para él represente otros beneficios concretos.

Blackler aborda la importancia de la *voluntad de aprender* a partir del concepto de *compromiso personal* para que se lleve a cabo el proceso de aprendizaje se necesita de un determinado grado de inversión personal, compuesto de la creatividad y una participación activa por parte del individuo. Se considera que, al carecer de voluntad individual de aprender y de compromiso en un proceso de aprendizaje, éste no tiene lugar más que superficialmente. A veces un aprendizaje se produce en un grupo, pero si este esfuerzo no se reconoce ni es apoyado por la organización, entonces los resultados del aprendizaje no duran mucho tiempo.

El aprendizaje puede ser atractivo, pero también desesperante porque implica abrir las puertas a lo desconocido. Brown y Starkey exploran *vínculos entre el aprendizaje y la identidad*, e indican que a menudo los individuos se crean ellos mismos distintas defensas para proteger su identidad de los cambios que el aprendizaje implica; incluso cuando la necesidad de aprender es aceptada, las personas no están disponibles a nivel emocional para aprender, las contradicciones importantes entre lo que piensan y los sentimientos vuelven más difícil el aprendizaje. En el orden colectivo, el *deseo de aprender* es fundamental, puesto que implica la *apertura* para intercambiar los conocimientos individuales y de acoger los que proceden de los otros.

La apertura contribuye a determinar la *calidad de la interacción* entre los miembros de un grupo de trabajo y no se limita a aceptar el deseo de aprender; implica también una *determinada flexibilidad* en la manera de pensar; es decir, una *buena escucha y comunicación*. Senge dice que la apertura puede ser más difícil que hablar y Agyris menciona que la apertura es una *disposición personal que conduce a actuar, una disposición favorable a los cambios y el aprendizaje*.

El grado de apertura en la comunicación puede funcionar como un indicador de la calidad de confianza existente en una relación, y al mismo tiempo contribuye a reforzar la confianza. Redding y Jablin la estudiaron de esta manera, la apertura es una consecuencia de la confianza existente y al mismo tiempo es una condición para crear una mayor confianza. Zand plantea que *la apertura se conecta con la confianza, porque facilita las relaciones interpersonales y la aceptación*; la apertura, se puede crear mediante la liberación de los prejuicios y las creencias que a veces, sin darse cuenta, bloquean los cambios.

En una relación interpersonal, si las dos partes perciben al otro como capaz de querer escuchar, se evitan respuestas que puedan verse como negativas y se favorece la apertura; ésta se traduce en disponibilidad para recibir nueva información, o para transmitirla y para poner en común las nuevas experiencias, información y conocimientos. Esta idea de recibir nueva información, en la práctica no siempre resulta sencilla ni libre de confianza. Los nuevos conocimientos deben estar en armonía con los conocimientos del individuo o del grupo, pero su integración implica el cuestionamiento de su validez.

Para Senge la apertura de espíritu se refiere a dos aspectos: la apertura hacia otros y hacia sí mismo, lo que consiste en adoptar una conducta de observación de nuestros pensamientos y una actitud de aceptación de los propios errores, que puede expresarse, cuando se acepta que tanto él puede tener razón, como los otros pueden tenerla. Senge también menciona la importancia de *construir una visión compartida* por los miembros del grupo, de tal modo que la energía de todos sea armoniosa para la realización de sus objetivos comunes. En este sentido, la apertura es una condición esencial para que exista una visión compartida. Pero la apertura no siempre es buena, y entonces se adopta una postura matizada. Eisenberg y Witten observan que las consecuencias de la apertura en la comunicación dependen también de la naturaleza de la información que se comparta y de las particularidades del contexto; según ellos, la apertura implica riesgos, porque las personas no necesariamente están dispuestas a asumir y sus

actitudes las vuelven defensivas si consideran que se les impone la apertura. La falta de apertura para ofrecer conocimientos, (tanto para dar como para recibir), puede provenir de la desconfianza con relación al otro y también de la inseguridad en uno mismo, el miedo a lo desconocido o el temor de descubrir la propia incompetencia o la ignorancia. Esta situación empeora si no hay confianza ni un clima de tolerancia a los errores.

Algunas *actitudes* que influyen sobre el aprendizaje colectivo, a veces proceden de las *creencias* de los miembros del grupo y también de los *valores* aceptados en la organización. Las actitudes con relación a los errores dependen en parte de la confianza existente y determinan, en cierta medida, la posibilidad o la imposibilidad de aprender.

Cuando la confianza existente es bastante sólida, las personas prueban la seguridad, en primer lugar, para admitir sus errores; en segundo lugar, para buscar medios para corregirlos y, finalmente para aprender de estas experiencias. Si la confianza falta es difícil superar los errores, porque al cometer errores hay mayor riesgo de causar gran inseguridad; por lo tanto, la organización tiene que crear espacios para favorecer la interacción según Nonaka y Konno.

El *grado de interacción* está determinado por la duración, la calidad, la frecuencia, la cantidad y las intenciones de los contactos existentes entre los miembros de la organización; también depende del tiempo disponible para estar juntos y de las actividades que realicen colectivamente; estas actividades pueden generar intercambios más significativos, influir sobre la manera de realizar el trabajo, determinar la calidad de este tiempo compartido y dar sentido a estos contactos.

Interdependencia en los grupos de trabajo

La *interdependencia* está en el centro de la problemática de la acción colectiva. Al respecto Hinde y Groebel afirman que la interdependencia es un factor que

conecta los resultados que una persona obtiene en relación con las acciones de otra persona. La interdependencia es un fenómeno dinámico, de reunión de conocimientos individuales, formada por elementos independientes que no tienen necesariamente vínculos. En el nivel de baja interdependencia entre los miembros de un grupo de trabajo, cada persona ejerce una función de experto de la materia donde él es responsable, lo que dificulta relativamente que se compartan los conocimientos.

En efecto como lo dicen Meyerson, Weick y Kramer, la interdependencia escasa se asocia a vulnerabilidad también baja. Además, las tareas de cada persona se pueden realizar separadamente de las de las otras personas. Cada persona ejerce un control individual relativamente grande sobre su propio proceso de aprendizaje y trabaja conservando cierta libertad de acción con relación a los otros miembros del grupo. El inconveniente del grado de interdependencia mínima, es que el trabajo se realiza individualmente y se tienen pocas habilidades relacionales (como negociar o respetar opiniones diferentes) porque las personas no prueban la necesidad de construir compromisos y los acuerdos son difíciles.

El respeto de las individualidades existe, pero no se construye una cohesión de grupo considerable en la definición de los objetivos comunes y valores compartidos. Cuando el *individualismo* es excesivo, se vuelve bastante difícil poner esfuerzos en común y construir visiones compartidas. Al respecto, Brown y Starkey encuentran que la *falta de identidad compartida* vuelve casi imposible construir un sentido colectivo; por lo tanto, cuando es mayor el nivel de interdependencia requerido para realizar las tareas de un grupo, es más necesaria la confianza para desarrollar los procesos de aprendizaje en el grupo de trabajo.

Los resultados del grado de interdependencia máxima llegan casi a la fusión de los conocimientos individuales, que se transforman para producir conocimientos colectivos; el conjunto de los conocimientos individuales se integra y éstos constituyen un conocimiento colectivo, sin distinguir las contribuciones

individuales. El conocimiento aparece unificado y más coherente con objetivos colectivos, es decir, el aprendizaje a nivel colectivo produce un conocimiento construido colectivamente como dicen Cook y Brown. Cuando la dinámica de la interacción colectiva es intensa, sus resultados (productividad) están directamente relacionados con el grado de integración. Un ejemplo son los grupos con proyecto de las áreas de investigación del Departamento de Sistemas Biológicos de la universidad pública mexicana, quienes interactúan estrechamente; el tiempo de formación de dichos grupos es grande y, por lo tanto, la dosis de confianza también es alta.

Una de las ventajas de un nivel de interacción fuerte dentro de un grupo de trabajo es que las fortalezas del mismo compensan sus debilidades, como lo menciona Bigelow; se pueden compensar las debilidades y obtener beneficios de las interdependencias (Prahalad y Hamel), y así los conocimientos resultantes representan una ventaja competitiva para la organización. Otra ventaja, es el obtener colectivamente resultados satisfactorios; esto tiene consecuencias positivas en el refuerzo de sus sentimientos de pertenencia al grupo. Estas personas aprecian las oportunidades para realizar lo que no habrían podido hacer sin el trabajo de otros y aceptan bien trabajar en grupo, aunque eso, después impide distinguir su contribución individual. En realidad, aprecian la experiencia de trabajar en grupo o equipo y *se comprometen hacia el logro de los objetivos comunes* más que hacia objetivos individuales exclusivamente.

Por el contrario, entre los inconvenientes de una interdependencia demasiado fuerte, algunas personas pueden sentir frustración y la imposibilidad de que se reconozca su contribución individual. Además, estas personas probablemente sienten que no pueden ejercer un control sobre su trabajo, debido a los procesos de creación de conocimientos colectivos. La complejidad del trabajo en grupo causada por una interdependencia muy alta, genera también incertidumbre para adaptarse a cada grupo; Gersick dice que los problemas de sincronización en grupo se complican cuando la interdependencia es mayor.

Earley observa que las dificultades de los individuos para trabajar en grupo se explican a veces, en cierta medida, por sus dificultades para crear confianza en los otros y por sus *características identitarias* que influyen sobre la percepción de la propia eficacia. Nonaka y Takeuchi describen que estas concepciones identitarias influyen en la mentalidad de las personas e indican que algunas personas difícilmente soportan obrar recíprocamente y depender, según su límite máximo de tolerancia, de los otros. Otro inconveniente de este grado de interdependencia surge cuando las personas dejan la organización y es difícil sustituirlas; aunque las personas nuevas tengan competencias similares que aquella que se va, las nuevas tienen que pasar en primer lugar por una etapa de socialización, dentro del grupo para participar más eficazmente en el trabajo, como lo expresa Sainsaulieu.

En algunos casos se presenta el inconveniente del fenómeno del *pensamiento grupal*, concepto formulado por Janis y recogido por Turner, según el cual las posiciones dentro del grupo fomentan la aparición de ilusiones de invulnerabilidad del grupo, una racionalización colectiva y la formación de juicios estereotipados. Según la opinión de Klimoski y Mohamed, los miembros de un grupo pierden su capacidad para ponerse de acuerdo unos con otros, la diversidad se pierde y se corre el riesgo de no volverse a tocar.

Entre estos dos puntos extremos de una interdependencia casi nula y una casi total, se pueden imaginar las situaciones intermedias de interdependencia. Cada caso es único y sus características varían de acuerdo con los límites del tiempo de trabajo, si es relativamente corto y fijo. También se puede considerar que el grado de interdependencia puede variar según los cambios del contexto. A veces las situaciones se pueden modificar y evolucionan hacia un nivel más leve de interdependencia. Según Blumer, la interdependencia es un fenómeno dinámico que depende de la interrelación, y que esta construida constantemente por los individuos. Una situación más equilibrada puede ofrecer a los individuos y a las organizaciones más ventajas que inconvenientes: *entre mayor sea el nivel*

requerido de interdependencia para cumplir con los objetivos y tareas de los miembros de un grupo de trabajo, la confianza es más necesaria para favorecer los procesos de aprendizaje.

2.5 Elementos estructurantes del proceso de aprendizaje y la confianza

La *comunicación* es un elemento estructurante en los procesos de aprendizaje en grupo. La interacción se produce mediante diferentes formas de comunicación. Cuando existe un equilibrio pertinente entre la confianza y la desconfianza, la comunicación se puede enriquecer y ser más fluida: en la medida en que la organización crea los espacios para favorecer la comunicación, se puede producir la interacción social: uno de esos espacios son los grupos de trabajo. Para Sproull, *la comunicación cara a cara* desempeña un papel central en el proceso de interpretar las situaciones.

Para que exista calidad en la comunicación, Gherardi concibe al aprendizaje como una actividad social, y al *lenguaje* como un elemento estructurante central en el proceso de aprendizaje. Senge recuerda que el *diálogo* significa la expresión libre en el grupo, pues permite a sus miembros aprender y observar sus pensamientos. El diálogo revela la existencia de perspectivas diferentes de la realidad. Mientras Marquardt afirma que el *diálogo* es un medio esencial para la coordinación del aprendizaje y la acción. Nonaka considera que los miembros de los grupos se sirven del diálogo y el debate para crear nuevas opiniones y examinar las cuestiones desde diferentes ángulos simultáneamente, para integrar así una perspectiva colectiva. En ese contexto, el concepto de diálogo implica la posibilidad de expresarse y de *escuchar*. Cromier defiende que el escuchar ofrece la posibilidad de comunicar: la escucha desencadena aprendizajes, tomas de conciencia, una nueva dinámica y contribuye a dar un sentido a la cooperación.

El acceso a la *información* es otro elemento que la organización puede utilizar como apoyo y sustento en el trabajo de los grupos. Cuando se habla de accesos a

la información, se supone la posibilidad de obtenerla en sucesivas ocasiones. La posibilidad de acceder a la información representa un elemento clave para enterarse, solucionar problemas, efectuar operaciones y tener confianza.

2.6 Conclusiones

Las funciones de la confianza permiten construir una idea sobre los efectos de su presencia, de su ausencia o de la desconfianza sobre el aprendizaje; enfatizando el papel que juegan dentro de las relaciones sociales y en los grupos de trabajo. La comunicación es el principal ingrediente de la confianza y al mismo tiempo es resultado de ésta: cuando en un grupo de trabajo el individuo puede manifestarse y crear, es porque tiene confianza en sí mismo y en el grupo, y porque puede, de esta manera, ir consiguiendo sus objetivos y a la vez que colabora en la obtención de objetivos grupales.

Pero también existen otros aspectos tomados en consideración para el funcionamiento de la confianza dentro de un grupo: una tarea común a realizar, tiempos delimitados, disponibilidad y los objetivos compartidos, así como la experiencia personal, la formación y el tipo de integración al grupo (voluntaria u obligatoria). Todo esto determina el grado de confianza que puede haber en un grupo: su misma organización interna del trabajo resulta indispensable, porque mediante ella se acompañan la tarea común y el proceso interno recíproco de confianza, y se fomentan la representación individual y la representatividad de los otros.

Cuando comparten un mismo espacio, los mismos valores y el mismo razonamiento, los grupos de trabajo tienen mayor posibilidad de entablar relaciones de confianza, puesto que las actividades que realizan están intrínsecamente relacionadas entre sí, es decir, van orientadas hacia un mismo objetivo. Estas circunstancias no dejan aislados los objetivos particulares de cada

individuo; mas bien, pues éstos idóneamente están enfocados al logro del objetivo grupal.

En cambio, cuando la persona antepone sus propios objetivos a los grupales, es común que se manifiesten comportamientos oportunistas y alguien aproveche situaciones para verse favorecido, ello expresa la falta de lealtad y reduce los niveles de confianza dentro del grupo, en especial cuando este comportamiento lo manifiestan sus líderes (jefes de área, dentro del estudio de caso). Los valores son, pues, determinantes para fomentar el compromiso de las partes respecto al grupo.

De igual forma, las retribuciones o remuneraciones pueden ser motivantes para los individuos, siempre y cuando haya congruencia entre las tareas desempeñadas y las remuneraciones; no siempre se valora el esfuerzo colectivo, sino que se remunera bajo criterios de trabajo individual.

Por supuesto, cuando hay ausencia de interés y compromiso personal en la realización del trabajo grupal, se manifiestan la incertidumbre y el riesgo, y aumenta la vulnerabilidad del propio trabajo. La interdependencia, en cambio, mantiene los resultados grupales a expensas de los individuales y el grado de correlación varía de acuerdo con los factores organizativos y con las tareas a realizar. Si cada persona trabaja de manera independiente en sus tareas, sin intercambiar conocimientos (grado de aprendizaje bajo), hay un grado mínimo de interdependencia y un bajo grado de vulnerabilidad; por el contrario, cuando la interdependencia es máxima, se fusionan los conocimientos, hay más intercambio, resultan menos perceptibles las aportaciones individuales, aumenta el grado de vulnerabilidad, y se vuelven más dependientes los resultados grupales y personales.

El aprendizaje se relaciona con las condiciones que alimentan la confianza; esto es, mientras más favorable sea el ambiente de trabajo y el comportamiento

individual, mayor será el aprendizaje. Además, en todos los niveles (individual, grupal y de organización) la necesidad de aprender genera la búsqueda de proyectos y de nuevas tareas, y por tanto, la integración de los grupos. Cuando no sucede así, las personas se limitan a la repetir rutinas, por carecer de motivación, y se estanca su aprendizaje. En ocasiones los responsables de este rezago son los mismos grupos internos de la organización, debido a que no concretan acuerdos respecto a sus necesidades, y ello provoca desinterés en sus integrantes.

Es cierto que todo se basa en la voluntad individual de aprender, pero para obtener aprendizaje colectivo eficiente se requiere de una apertura, cimentada en la confianza para ofrecer los conocimientos propios y retomar los ajenos. Esta apertura enriquece la comunicación y refuerza la confianza, en especial cuando dentro de las relaciones interpersonales las partes se consideran igualmente capaces de escuchar y de opinar, lo que implica aceptar los propios errores y reconocer otras aportaciones.

Al dejar por sentado que la confianza es motivo de peso en la presencia o ausencia del compromiso adoptado por cada persona hacia los fines grupales; se pueden anticipar las consecuencias: si el individuo que pertenece a un determinado grupo de trabajo no tiene la suficiente confianza como para involucrarse al grado de opinar, sugerir y mantenerse participativo dentro de un proyecto, entonces la calidad de su trabajo se afecta y entorpecen los resultados del grupo. En condiciones de interdependencia máxima se pueden generar sentimientos frustrantes en una persona al no recibir un reconocimiento propio, también es cierto que los conocimientos obtenidos son muchos que trabajando en niveles mínimos de interdependencia.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO PSICOSOCIAL DE LA CONFIANZA EN EL DSB DE LA UAM-X

En este capítulo se identifican los elementos estructurantes de la confianza que inciden en la cooperación desde un enfoque psicosocial, a partir de un estudio de caso realizado en los grupos de trabajo del (DSB), de la UAM-X.

El interés en el estudio de la confianza dentro de las organizaciones se ha incrementado, porque la confianza es un valor moral y de creación de potencial humano, que se traduce en grandes beneficios para las organizaciones y sus miembros.

Desde una perspectiva psicológica, la teoría del comportamiento organizacional analiza los antecedentes y consecuencias de la conducta humana individual y colectiva en la estructura formal e informal de las organizaciones. En esta mirada, el punto medular es identificar los elementos estructurantes de la confianza para lograr la cooperación intra-organizacional.

La definición de confianza que se maneja en este estudio de caso está basada en el trabajo de Cummings y Bromiley:

“La confianza es una creencia individual o colectiva en que otro individuo o grupo:

- a) se esfuerza por comportarse con apego a compromisos tanto explícitos como implícitos.
- b) en que es honesto y consistente en cualquier negociación y acción,
- c) y en que no se aprovecha del otro, aún cuando la oportunidad se presente; es decir, origina aquella acción moral de los individuos que produce una conducta ética”²⁵.

De la definición anterior se deriva que un comportamiento fiel es considerado como tal cuando los individuos se mantienen de acuerdo con los incisos a, b y c;

²⁵ Cummings L. Bromiley P., The Organizational Trust Inventory, p. 257

es decir, la confianza se basa en el cumplimiento de los compromisos, en la honestidad y en no aprovecharse del otro. La primera dimensión expresa que un individuo es confiable en su comportamiento, esto es, dirige constantemente sus acciones hacia el cumplimiento de compromisos; la segunda manifiesta que los valores esenciales de una persona confiable son la integridad y la lealtad, los cuales aparecen en todo momento, principalmente cuando surgen compromisos; la última supone que un individuo no toma ventaja a expensas de otro, pues sus acciones son éticas.

Desde esta perspectiva, la confianza (como creencia), debe ser valorada mediante la interacción de tres dimensiones:

- Estado afectivo: mantener compromisos (no defraudar)
- Estado cognitivo: negociar honestamente (que un individuo sea congruente con los estatutos, reglas del juego y compromisos en relación con sus deseos y la persecución de éstos.)
- Conducta ética: (no aprovecharse del otro cuando la oportunidad se presente.)

Instrumento para recolección de la información (Cuestionario)

Cummings y Bromiley tomaron el anterior concepto de confianza para su estudio de caso con el modelo psicosocial. Dichos autores elaboraron un cuestionario para analizar las relaciones de confianza con la finalidad de medir su construcción, desarrollo y validación dentro de las unidades de una organización.²⁶ Tal cuestionario denominado Inventario de Confianza en la Organización, se aplicó a cuatro Jefes de área y treinta y seis profesores investigadores del DSB en la UAM-X. Utiliza una escala de Likert, y propone al entrevistado una serie de afirmaciones para que él indique su grado de acuerdo o desacuerdo en valores numéricos del 1 al 7. Las afirmaciones consideran las tres dimensiones: estado

²⁶ El cuestionario se localiza en el libro "Confianza en las organizaciones" Roderick M. Kramer tom R. Tyler, en las páginas 324-327, apéndice B del capítulo 15.

afectivo, estado cognitivo y comportamiento mal intencionado; se desarrolla en dos partes, la primera de las cuales se denominó *Jefe de área* y la segunda *Miembros de área*, con el objeto de identificar la influencia de la tarea en las conductas de los encuestados.

Descripción del DSB de la UAM-X

En el DSB de la UAM-X los grupos de trabajo se conformaron en función de proyectos de investigación; el número de miembros por proyecto es de 2 a 6 profesores investigadores, quienes se integraron por habilidades, capacidades, formación profesional, experiencia y objetivos comunes. El interés común de los grupos formados es realizar la función de investigación con eficiencia y en consecuencia, aspirar a los estímulos económicos otorgados a los académicos por su productividad. *

3.1 Análisis de las relaciones de confianza en los grupos de trabajo del DSB-UAM-X*

El análisis de las relaciones de confianza que se presenta a continuación, comprende el estado afectivo, el estado cognitivo y el comportamiento mal intencionado, tanto de los jefes de área, como de los miembros de área del DSB, donde se destaca la influencia del impacto de la confianza en la cooperación de los grupos de trabajo. Dicho análisis se ilustra con frases testimonio escritas entre comillas y letra cursiva, que forman parte del diagnóstico socioeconómico de disfuncionamientos del DSB y en la teoría de los dos capítulos anteriores de la presente tesis.

* En el marco de referencia de la presente tesis se detalla a fondo el DSB.

* El procesamiento de la información arrojada por los cuestionarios, se hizo a partir de enunciados que agrupan ideas clave. Por ejemplo, el enunciado núm.3 de la gráfica 3 "Es ético en su forma de trabajo", comprende las preguntas 3 y 7 del cuestionario de Cummings y Bromiley.

3.1.1 Estado afectivo

3.1.1.1 Jefes de Área

El jefe de área del DSB ha promovido el compañerismo, y esto ha favorecido la cooperación entre sus integrantes. El compañerismo se genera por la convivencia y por los elementos estructurantes de la confianza interpersonal que cada miembro demuestra a sus compañeros: respeto, responsabilidad, compromiso consigo mismo y con los demás; como consecuencia afianza los lazos afectivos.

Enunciado 1	Resultados		Gráfica 1
Mantiene buenas relaciones con todos los compañeros de trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	7.5%	
	4. Indiferente	2.5%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	42.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	27.5%	

El jefe de área aporta conocimientos y experiencia mediante la interacción con los compañeros para mantener un grupo de trabajo en un ambiente de cooperación. Sin embargo, esto no ocurre con todos los miembros del grupo, tal como lo refleja la siguiente frase testimonio: *“Estoy contento con el trabajo, pero hay personas que trabajan mucho y otras no. Se les va en jugar en la computadora. Tal vez hace falta responsabilizar más a cada trabajador.”*

Enunciado 2	Resultados		Gráfica 2
Busca mantener una atmósfera amena de trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	2.5%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	20.0%	
	5. Poco de acuerdo	5.0%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

En la Gráfica 2 la mayoría de los encuestados afirman estar ampliamente de acuerdo. En el DSB el jefe de área ha promovido una atmósfera amena de trabajo: funge como director e incrementa la cooperación de los miembros del grupo.

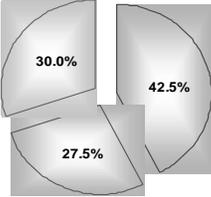
Enunciado 3	Resultados		Gráfica 3
Es ético en su forma de trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	60.0%	

En el enunciado 3, los resultados se encuentran entre los valores 5 y 7, demuestran así la aceptación general sobre la conducta ética de los jefes, definida como la acción moral de un individuo que no busca provecho de otro, aún cuando la oportunidad se presente. La conducta ética es fundamental en los campos de conocimiento de las áreas de investigación del DSB y es también un elemento estructurante de la confianza interpersonal. Lo anterior favorece la hipótesis de que el desarrollo de valores en los jefes crea conductas éticas.

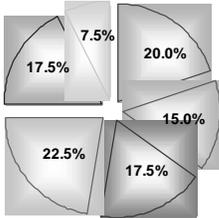
Enunciado 4	Resultados		Gráfica 4
Piensa que la amistad es un valor fundamental en el trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	40.0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	17.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	30.0%	

En la Gráfica 4 cabe destacar que un 40% cae en la indiferencia. En los estudios organizacionales se ha comprobado que, tanto la estructura formal como la informal repercuten en la cooperación; es así como la amistad (forjada a partir de la interacción humana en el trabajo) forma parte de las estructuras informales de la organización y genera compañerismo, tal como se analizó en la Gráfica 1. No

obstante, la amistad en el centro de trabajo puede desencadenar frases testimonio como la siguiente: “*Si un profesor se ve favorecido, otros se desarraigan.*” Esto va con la hipótesis de que la amistad permite a los jefes de área fortalecer su poder.

Enunciado 5	Resultados		Gráfica 5
Se preocupa por lograr las metas establecidas por todos	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	0%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	42.5%	

La Gráfica 5 define que el cumplimiento de las metas es fundamental para la supervivencia y desarrollo de los grupos de investigadores. El liderazgo ejercido por los jefes de área permite alcanzar los objetivos grupales, y se obtiene así un efecto sinérgico y cooperativo. El compromiso con los acuerdos tanto explícitos como implícitos de los grupos hacia sus proyectos de investigación, contribuye al otorgamiento de apoyos económicos para futuros planes, y se logran así los intereses comunes del grupo. Sin embargo, la siguiente frase testimonio representa al 30% que se encuentra indiferente: “*La investigación en equipo es resultado de una búsqueda individual de puntos, no tanto para enriquecer la vida académica en general*”.

Enunciado 6	Resultados		Gráfica 6
Logra equidad al delegar responsabilidades	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	17.5%	
	4. Indiferente	22.5%	
	5. Poco de acuerdo	17.0%	
	6. De acuerdo	15.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	20.0%	

El jefe de área tiene un plan general de trabajo y conocimiento de la complejidad de las actividades que realizan los grupos y del tiempo para desarrollarlas.

Además de ello, el jefe conoce las habilidades de sus grupos y el grado de cooperación con el que son capaces de trabajar, de esta manera puede delegar responsabilidades y ubicar los proyectos de investigación. A pesar de lo anterior, la siguiente frase testimonio *“El personal ha caído en una inercia de que es difícil sacarlo. Realizan funciones muy hechas. Hace falta dar el paso para meterse en otro nivel cualitativo”* nos indica que el 47.5% de los entrevistados que se encuentran entre la indiferencia y el amplio desacuerdo, perciben esta delegación de responsabilidades por parte del jefe, como una manera de trabajar estancada.

3.1.1.2 Miembros de Área:

Enunciado 7	Resultados		Gráfica 7
Sus compañeros de trabajo son responsables en sus puestos	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	25.0%	
	5. Poco de acuerdo	10.0%	
	6. De acuerdo	40.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	12.5%	

En el DSB la responsabilidad de los investigadores se ha verificado, debido a la tendencia sostenida en su nivel de productividad y también en su formación académica; la responsabilidad es también un elemento estructurante de la confianza interpersonal en los grupos de trabajo, porque los miembros se perciben como individuos de iguales capacidades; se favorece con ello la tendencia cooperativa. Pese a esto, las frases testimonio *“Se ha abusado de la autonomía y la libertad de cátedra, un número considerable de profesores no sigue el módulo.”* y *“Los profesores no cumplen con su tiempo de trabajo, faltan 2 veces a la semana”*; representan al 37.5 %, que van de la indiferencia al amplio desacuerdo en el enunciado anterior.

Enunciado 8	Resultados		Gráfica 8
Mantienen un sentido de ayuda en cualquier momento	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	7.5%	
	3. Poco en desacuerdo	20.0%	
	4. Indiferente	20.0%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	20.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	12.5%	

En esta Gráfica se comprobó que existe interdependencia, y se manifiesta como un sentido de ayuda entre los miembros de área, este sentido mantiene viva la participación voluntaria dentro del grupo de trabajo. La interdependencia hace que las relaciones interpersonales de confianza de los académicos del DSB sean una necesidad y una condición para que exista la cooperación. Sin embargo, no es así con todos los miembros del Departamento, como lo demuestra la siguiente frase: *“Los interlaboratoristas bloquean el trabajo experimental, no colaboran, no ayudan, sólo estorban”*.

Enunciado 9	Resultados		Gráfica 9
Algunas ocasiones buscan ventaja sobre otros	1. Ampliamente en desacuerdo	17.5%	
	2. En desacuerdo	7.5%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	7.5%	
	5. Poco de acuerdo	20.0%	
	6. De acuerdo	15.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	20.0%	

Los resultados de este enunciado, sin embargo, demuestran que la individualidad y los abusos están presentes en la interacción de los integrantes. Cuando el ser humano experimenta sentimientos ventajosos y perjudiciales hacia un grupo de trabajo es porque existe una insatisfacción de las necesidades interpersonales, que puede acabar con la cooperación existente en el grupo de trabajo. Los miembros que sufren maltratos por parte de otros miembros (con sentimientos ventajosos) llegan a expresar frases como la siguiente: *“No somos mobiliario, ni objetos, tenemos una funcionalidad en la universidad y merecemos respeto y trato igualitario.”*

Enunciado 10	Resultados		Gráfica 10
Se preocupan por defender sus ideas sin menospreciar las de los demás	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	22.5%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	10.0%	
	6. De acuerdo	15.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	15.0%	

En los grupos de trabajo el menosprecio por una idea se puede originar desde algo mínimo, como el no saber escuchar, hasta un comportamiento mal intencionado. Esto se encuentra íntimamente relacionado con la comunicación. Si se integra un grupo donde existe comunicación e interacción, se puede contar con miembros que se auto-identifican y reposan su dinámica productiva en su capacidad de comunicación; por el contrario, la poca consideración y el rechazo de ideas, conllevan al rechazo del grupo. El 60% de los entrevistados, que va de la indiferencia al amplio desacuerdo, representan las siguientes frases testimonio: *“Hay como un 20% de profesores conflictivos que se encargan de desprestigiar el trabajo de los demás”* y *“No se reconocen los aciertos de los demás, pero también hay canibalismo: tragarse al otro.”*

Enunciado 11	Resultados		Gráfica 11
Se preocupan por lograr los objetivos generales del área	1. Ampliamente en desacuerdo	17.5%	
	2. En desacuerdo	12.5%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	12.5%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	7.5%	

El cumplimiento de los objetivos generales del área permite comprobar públicamente la calidad del área de investigación y el compromiso y cooperación de los grupos de trabajo. Para ello, es necesario que los objetivos aporten una dirección clara para el progreso y el reconocimiento del trabajo del área, de modo que permita solicitar financiamiento para realizar otros proyectos. Cuando hablamos del cumplimiento de objetivos generales del área van implícitos tanto los

objetivos del grupo, como los objetivos personales de cada profesor-investigador, y nos referimos a la hipótesis que afirma: las acciones deben de ser guiadas por principios, valores y objetivos comunes. La eficacia de esta convergencia entre los objetivos, (que suelen ser individuos fuertemente diversificados por la experiencia en el trabajo), depende de las capacidades de negociación, de expresión y de confrontación de valores. A pesar de eso, el 47.5% de los encuestados, que va de la indiferencia al amplio desacuerdo, comprueban con mayor fuerza la hipótesis que afirma: la falta de objetivos comunes de los miembros de las áreas genera ineficacia en sus actividades.

Enunciado 12	Resultados		Gráfica 12
Buscan la superación de todos	1. Ampliamente en desacuerdo	20.0%	
	2. En desacuerdo	15.0%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	22.5%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	10.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	5.0%	

Los resultados de la Gráfica anterior nos enfrentan a la interrogante: ¿qué tiene más valor en un grupo: la superación personal o la grupal? La respuesta depende del compromiso que se tenga con el grupo de trabajo. La superación grupal desarrolla sentimientos de compañerismo: los integrantes desarrollan una visión compartida que despierta la cooperación de los integrantes del grupo, porque refleja las visiones personales de todos. La elección sobre la superación personal o la grupal está influida por los modelos mentales individuales. Sin embargo, el 70%, que va de la indiferencia al amplio desacuerdo, valida la hipótesis según la cual los intereses individuales se anteponen a los objetivos organizacionales. Por eso, para la superación grupal se necesita un modelo de organización eficiente que permita hacer explícitos dichos modelos mentales y, facilite esta superación de una manera más rápida, eliminando los obstáculos naturales inherentes a la realidad organizacional.

3.2.1.- Estado Cognitivo

3.2.1.1 Jefes de Área

Enunciado 13	Resultados		Gráfica 13
Se compromete con sus grupos de trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	22.5%	
	6. De acuerdo	10.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	45.0%	

La palabra “compromiso” abarca las acciones que un jefe de área realiza, las cuales deben orientarse hacia una mayor identificación con sus miembros, con las metas de los proyectos y con su participación activa para generar confianza. Pero no es sólo la acción de comprometerse lo que genera confianza de los compañeros de trabajo hacia el jefe, lo es también el mantener los compromisos y las promesas, tal como lo afirma la definición de confianza de Cummings y Bromiley. Por tanto, queda aquí desaprobada la hipótesis que afirma que el jefe de área en ocasiones no cumple con sus compromisos, lo que genera desconfianza: el 72.5% se encuentra de acuerdo con el enunciado.

Enunciado 14	Resultados		Gráfica 14
Perfila un liderazgo democrático	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	0.0%	
	4. Indiferente	25.0%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	37.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	22.5%	

El liderazgo democrático surge a partir del grupo, cuando el líder es elegido por su grupo en función de sus características innatas o su disponibilidad. El líder puede favorecer el aprendizaje del grupo mediante la generación de la confianza supeditada hacia ellos, porque la confianza facilita el aprendizaje. A los profesores-investigadores les interesa que el líder facilite los procesos de

investigación y además pueda delegar responsabilidades al existir la suficiente confianza con los miembros de los grupos, o bien, por sus capacidades; por eso se generaron frases testimonio, tales como: *“En anteriores administraciones se ha dado una centralización del poder. Los jefes controlaban todo. La gente no tenía conocimiento ni sabía lo que hacía.”*

Enunciado 15	Resultados		Gráfica 15
Se rige por las normas del área	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	10.0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	35.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	37.5%	

En la Gráfica 15, el 85% de los jefes de área se rigen por las normas, el apego a normas genera confianza, pero restringe algunas veces la creatividad e innovación, por la falta de flexibilidad. Al hablar de un sistema de normas se habla también de identidad, dado que las organizaciones son portadoras de un sistema social, formado por normas y valores para que sus miembros puedan disponer de costumbres comunes y referencias simbólicas con las cuales se identifiquen y puedan actuar de acuerdo con ellas. Lo anterior quiere decir que no se comprobó la hipótesis siguiente: faltan normas y reglas de comportamiento en los grupos que generan desconfianza, desde el punto de vista del jefe de área.

Enunciado 16	Resultados		Gráfica 16
Busca que todos los compañeros de trabajo cumplan con los reglamentos	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	17.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

El cumplimiento de los reglamentos depende de las acciones que realiza el jefe de área para generar conciencia sobre dicho propósito. Esta es una acción obligatoria

para todos, incluyendo al jefe de área, quien puede imponerlos mediante métodos coercitivos. Dentro sus acciones el jefe de área analiza y aprueba todos los puntos que comprende el reglamento; además, determina en cuáles situaciones actuará de manera condescendiente para generar cierta dosis de confianza. Esto prueba la hipótesis de que la existencia de reglamentos y normas de comportamiento disminuye el problema de desconfianza en el personal.

Enunciado 17	Resultados		Gráfica 17
Se preocupa por lograr sus metas	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	0.0%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	0.0%	
	6. De acuerdo	20.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	50.0%	

Toda persona que demuestre a sus compañeros interés por lograr sus metas, merece reconocimiento. El comportamiento responsable y comprometido de los jefes de área es fundamental para que los investigadores no se sientan defraudados y se genere confianza. La actitud del jefe de área es aceptable para los compañeros a tal grado que es vista por ellos como una fuente inmediata de satisfacción y como un medio de satisfacción futura.

Enunciado 18	Resultados		Gráfica 18
Afronta cualquier obstáculo que se le presente	1. Ampliamente en desacuerdo	2.5%	
	2. En desacuerdo	2.5%	
	3. Poco en desacuerdo	10.0%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	20.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

La imagen y el ejemplo de los jefes de área en el DSB son factores que desarrollan la admiración y el respeto de sus compañeros de área, no solamente en el aspecto cognitivo, sino en el desenvolvimiento de sus relaciones humanas.

Así, afrontar cualquier obstáculo que se le presente, otorga a los miembros de los grupos de trabajo una base sólida para tomarlo como ejemplo, generando confianza en sus acciones.

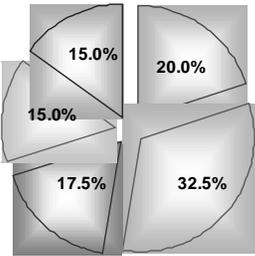
3.2.1.2.- Miembros de Área

Enunciado 19	Resultados		Gráfica 19
Son éticos en el rol que desempeñan	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	2.5%	
	3. Poco en desacuerdo	17.5%	
	4. Indiferente	5.0%	
	5. Poco de acuerdo	20.0%	
	6. De acuerdo	22.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

La conducta ética forma parte de la definición de confianza de Cummings y Bromiley, y constituye un elemento estructurante de la confianza interpersonal. En los grupos de trabajo del DSB se identifica que trabajar con ética es el principio fundamental y básico del investigador de la ciencia química. Muestra de ello son: la información de naturaleza confidencial, la conducta con obligación ética hacia los compañeros, la transparencia y veracidad en los proyectos de investigación, el rechazo de la participación en actos corruptos y la negación a cualquier acto que dañe física o moralmente a los demás; todo ello indica que los comportamientos éticos en los jefes crean confianza en los miembros de los grupo de trabajo.

Enunciado 20	Resultados		Gráfica 20
Son firmes en sus puntos de vista	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	5.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	5.0%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	35.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	32.5%	

La Gráfica 20 demuestra que los compañeros de trabajo, antes de dar una opinión o tomar una decisión, se preocupan por estar seguros de lo que expondrán o de la idea que piensan exponer. El nivel de seguridad que alcancen depende: de la confianza personal que posea el individuo, así como de la dosis de confianza interpersonal existente en el grupo; del conocimiento que posean los miembros del mismo; de contar con los elementos tecnológicos y de espacio para desarrollar sus actividades; de la convivencia y de los éxitos compartidos. Sin embargo, el compartir puntos de vista se torna difícil, tal como lo muestra la siguiente frase testimonio: *“No hay discusión e intercambio de experiencias entre los docentes, es casi nula la comunicación.”*

Enunciado 21	Resultados		Gráfica 21
Se preocupan por cumplir con las normas del área	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	15.0%	
	4. Indiferente	15.0%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	32.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	20.0%	

Como se dijo anteriormente, el apegarse a normas genera confianza y al hablar de un sistema de normas se habla también de identidad, dado que las organizaciones son portadores de un sistema social formado por normas y valores para que sus miembros puedan disponer de costumbres comunes y referencias simbólicas con las cuales identificarse y actuar de acuerdo con ellas. Cuando el cumplimiento de las normas no se da sólo por la imposición coercitiva del jefe de área, sino por acuerdo de todos los miembros del grupo, significa que el grupo de trabajo se muestra cooperativo y esto se debe a que sus integrantes impulsan dicho comportamiento. Tal cooperación es consecuencia del compromiso de todos para cumplir con las normas establecidas que se reflejan en sus resultados.

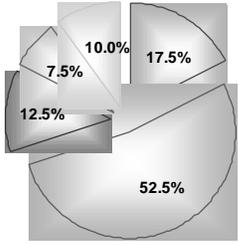
Enunciado 22	Resultados		Gráfica 22
Se dejan llevar por las decisiones del líder	1. Ampliamente en desacuerdo	10.0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	15.0%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	30.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	12.5%	

Las decisiones influyen en la dirección de las acciones de los grupos de trabajo y quienes los conforman están en la obligación de acordarlas y ejecutarlas. Existe el compromiso de los investigadores por comunicar las decisiones relacionadas con la realización del proyecto; el jefe de área es quien encauza este intercambio de información, y de esta manera se evitan barreras de comunicación que disminuyan la dosis de confianza existente en el grupos de trabajo; frases como: “*No se informa de manera oportuna el cambio de procedimientos o cambios administrativos*”, indican que el 57.5% de los encuestados que están de acuerdo con el enunciado se ven obligados a dejarse llevar por las decisiones del líder, debido a que nos les informan en tiempo considerable para poder discutirlos.

Enunciado 23	Resultados		Gráfica.23
Ponen a consideración del equipo, nuevas formas de trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	17.5%	
	3. Poco en desacuerdo	7.5%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	20.0%	
	6. De acuerdo	17.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	7.5%	

La indiferencia en las nuevas formas de trabajo en las áreas se debe al poco interés que muestran los jefes de área de investigación en la difusión de las nuevas tecnologías, y al interés personal en el desarrollo tecnológico. El trabajo grupal implica principalmente aceptación y ejecución del grupo. Además, el sugerir una nueva forma de trabajo refleja, en quien lo propone, la confianza en sus miembros de grupo. La frase: “*Las rivalidades no dejan que un maestro que regresa de una maestría entre al mismo equipo de trabajo, por lo tanto, necesita*

un laboratorio nuevo y equipo nuevo que no hay en la UAM”; revela que cuando el grupo de trabajo se ha acostumbrado a trabajar de cierta manera, es difícil que acepten nuevas formas de trabajar, tal como lo indica el 55% de los encuestados, que van de la indiferencia al desacuerdo.

Enunciado 24	Resultados		Gráfica 24
Son perseverantes en sus labores	1. Ampliamente en desacuerdo	10.0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	7.5%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	52.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

La perseverancia es una cualidad del ser humano que forma parte importante de los valores de los grupos de trabajo en el DSB; se vuelve, entonces, un elemento crucial y compartido entre jefes de área e investigadores, pues toma su origen dentro de los modelos mentales de los miembros del grupo y estos juegan un papel importante, pues por medio de ellos los individuos perciben, analizan, razonan, interpretan y entienden las informaciones que se producen en su medio social; una vez procesada esta información, el individuo aprende y, en consecuencia, actúa sobre lo que le rodea, interactúa con los demás dentro de la sociedad. La capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación es parte de la competencia social de los individuos, y se adquiere durante los procesos de socialización.²⁷ Así, cuando el individuo tiene en cuenta entre sus modelos mentales un valor tal como la perseverancia, su actuación dentro del grupo de trabajo consiste en motivar a los demás miembros, porque se trata de un esfuerzo por cumplir con los objetivos a pesar de los fracasos a los que se enfrenten.

²⁷ Sainsaulieu R., “Sociologie de l’organisation et de l’entrepris”, p. 276.

3.3.1.-Conducta Ética

3.3.1.1.- Jefes de Área

Enunciado 25	Resultados		Gráfica 25
Es leal a las normas del área	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	5.0%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	32.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	37.5%	

En la gráfica anterior se puede observar que un 85% de los encuestados están de acuerdo en que su jefe es leal a las normas del área. En el DSB las normas se establecen de manera verbal y explícita. El apego a lo normativo, es decir, una disociación de lo afectivo y actitudes personales, permite generar confianza en los procedimientos del área existentes en la organización.

Enunciado 26	Resultados		Gráfica 26
Analiza y anota el desempeño de manera individual de los compañeros de trabajo	1. Ampliamente en desacuerdo	5 %	
	2. En desacuerdo	7.5 %	
	3. Poco en desacuerdo	12.5 %	
	4. Indiferente	30%	
	5. Poco de acuerdo	22.5%	
	6. De acuerdo	7.5 %	
	7. Ampliamente de acuerdo	15 %	

En las áreas del DSB los integrantes están conscientes de que su jefe analiza y anota el desempeño de los compañeros de trabajo de manera individual. Sin embargo, le prestan poca importancia (al mostrar alto grado de indiferencia al enunciado); el trabajo de investigador requiere de autonomía y cierto grado de libertad, con mayor creatividad y empeño, pues no están al tanto de los demás, sino de su propio trabajo.

Sin embargo al pertenecer a un grupo, es decir, a un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y, articuladas por su mutua presentación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando mediante complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles, se debe dar igual importancia a características individuales y al desempeño de sus miembros respecto a la tarea en común del grupo. La hipótesis: falta socializar y democratizar los mecanismos de evaluación del desempeño de los profesores investigadores se prueba con los datos anteriores.

Enunciado 27	Resultados		Gráfica 27
Se adjudica proyectos que hicieron otros	1. Ampliamente en desacuerdo	55%	
	2. En desacuerdo	25%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	20%	
	5. Poco de acuerdo	0%	
	6. De acuerdo	0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	0%	

En la gráfica 27 se puede observar que la mayoría (resultados 1, 2 y 4), 80% de los encuestados está en desacuerdo en que su jefe se adjudica proyectos que hicieron otros. A partir de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen la confianza, la comunicación y la cooperación. En el DSB los jefes no se adjudican trabajos que realizaron otros, lo que permite demostrar que existe confianza de parte de los investigadores hacia sus jefes de área; cada quien hace lo que le corresponde y obtiene sus méritos por esto.

Enunciado 28	Resultados		Gráfica 28
Procura dar mérito a quien se lo merece	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	25%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	25%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

Los resultados obtenidos en esta gráfica muestran que la mayoría de los encuestados opinan que el jefe de área procura dar mérito a quien se lo merece. Es importante que el jefe de área sea imparcial, objetivo y ecuánime. Sin embargo no siempre se logra lo anterior, como lo demuestra el 45% de los encuestados, que van de la indiferencia al amplio desacuerdo.

Enunciado 29	Resultados		Gráfica 29
Piensa primero en el bienestar de los demás que en él mismo	1. Ampliamente en desacuerdo	5%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	20%	
	4. Indiferente	37.5%	
	5. Poco de acuerdo	2.5%	
	6. De acuerdo	15%	
	7. Ampliamente de acuerdo	15%	

La Gráfica 29 muestra que un jefe de área que se preocupe por las necesidades de los miembros del grupo permite el surgimiento de la comprensión, el respeto y el afecto; *se produce así una verdadera cooperación y apoyo mutuo.*

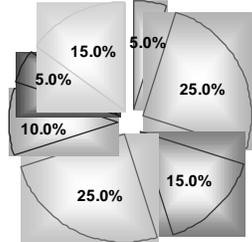
Un compromiso personal mayor con la tarea y con los demás miembros permite una preocupación reflexiva en cuanto a sus procesos internos y a su relación con el resto de la organización; esto lleva a la consecución de los resultados esperados por el grupo de trabajo. Aun así, un 37% se ve indiferente ante este enunciado.

Enunciado 30	Resultados		Gráfica 30
Es una persona respetada por la demás gente	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	7.5%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	25%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	37.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

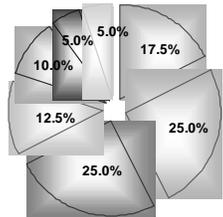
La anterior Gráfica explica que la mayoría (37.5%) de los integrantes de las áreas de trabajo en el DSB están de acuerdo en que el jefe de área es una persona

respetada por los investigadores. Un líder, (en este caso el jefe de grupo) necesita tener habilidades de persuasión y comunicación; dichas cualidades tendrán un efecto positivo en su imagen, pues ante los demás aparecerá como una apersona responsable y comprometida, y como consecuencia, las personas que están a su cargo comenzarán a respetarlo y a confiar en él.

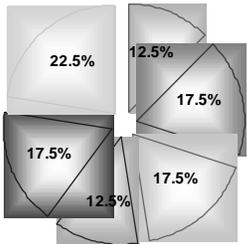
3.3.1.2. Miembros de área

Enunciado 31	Resultados		Gráfica 31
Se preocupan porque todos se beneficien	1. Ampliamente en desacuerdo	15%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	10%	
	4. Indiferente	25%	
	5. Poco de acuerdo	15%	
	6. De acuerdo	25%	
	7. Ampliamente de acuerdo	5%	

En esta Gráfica se puede observar que los resultados se encuentran fragmentados hacia distintas concepciones. En el DSB se puede observar que un 45% de los integrantes de las áreas de investigación está de acuerdo en que los compañeros de trabajo se preocupan porque todos se beneficien, lo que significa que existe cooperación entre los miembros; también existe un menor porcentaje (25%) que se mantuvo indiferente porque para ellos lo más importante es hacer su trabajo; y, finalmente, hay un 30% que está en desacuerdo con este enunciado, dado que existen pequeños círculos informales de miembros que no han podido integrarse por medio de una adaptación activa al grupo de trabajo, tal como lo muestran las siguientes frases-testimonio: *“A grupos académicamente fuertes se les corta el apoyo hasta ponerlos en riesgo de desaparecer, porque eran del grupo contrario”*; ó *“A partir de endogamias claras por áreas de interés se fueron formando grupos de poder muy cerrados. Profesores que intentaban entrar en un área fueron violentamente rechazados”*.

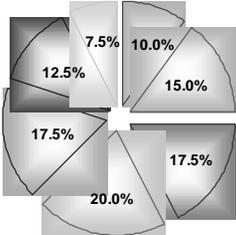
Enunciado 32	Resultados		Gráfica 32
Piensan que la honestidad debe prevalecer en todos	1. Ampliamente en desacuerdo	5%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	10%	
	4. Indiferente	12.5%	
	5. Poco de acuerdo	25%	
	6. De acuerdo	25%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

Esta Gráfica muestra que la mayoría de los integrantes de las áreas de trabajo se conducen con honradez e integridad, (debido a que la honradez queda implícita en la integridad). La integridad sugiere la totalidad de la persona: una persona íntegra vive correctamente, no está dividida, ni es una persona diferente en circunstancias diferentes; es la misma persona en privado que en público; la honradez es aquella cualidad humana por la cual la persona elige actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma. Lo anterior siembra confianza en aquellos quienes están en contacto con la persona íntegra y honesta, pues permite crear cooperación entre los miembros del grupo; así mismo prueba que la existencia de comportamientos honestos e íntegros en los compañeros y jefes favorece la confianza.

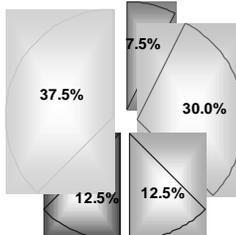
Enunciado 33	Resultados		Gráfica 33
Abusan de la confianza de los demás para lograr sus objetivos	1. Ampliamente en desacuerdo	22.5%	
	2. En desacuerdo	17.0%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	12.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	0%	

La tercera parte de la definición de confianza de Cummings y Bromiley afirma que la confianza es una creencia individual o colectiva en que otro individuo o grupo no se aprovecha del otro, aún cuando la oportunidad se presente; es decir, origina aquella acción moral de los individuos que produce una conducta ética. El abusar de la confianza para lograr objetivos personales va en contra de la definición; sin

embargo, si se lucha porque se desarrollen siempre actividades correctas, se construye un ambiente de convivencia apto para continuar desarrollando de la mejor manera todas las actividades necesarias para la cooperación entre grupos de trabajo.

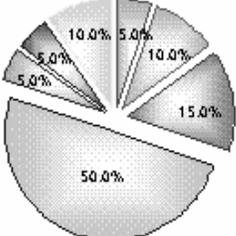
Enunciado .34	Resultados		Gráfica 34
No buscan la delantera a expensas de otro	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	12.5%	
	3. Poco en desacuerdo	17.5%	
	4. Indiferente	20%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	15%	
	7. Ampliamente de acuerdo	10%	

En la Gráfica se observa que un porcentaje de 42.5% opina que sus compañeros de trabajo no buscan delantera a expensas de otro, mientras que un 37.5% está en desacuerdo. Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio. Estos argumentos refuerzan el hecho de que, si existen valores como la integridad y la honradez en una organización, permitirán que surja la confianza entre sus integrantes y exista mayor cooperación entre ellos.

Enunciado .35	Resultados		Gráfica 35
Son cómplices de tratos turbios	1. Ampliamente en desacuerdo	37.5%	
	2. En desacuerdo	12.5%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	30%	
	5. Poco de acuerdo	7.5%	
	6. De acuerdo	0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	0%	

En la presente Gráfica el 62.0% de los encuestados rechaza el enunciado anterior. En el DSB existen normas y reglamentos para el funcionamiento de las áreas de investigación de forma explícita e implícita, para trabajar en grupo; y también, dadas las características de la profesión químico farmacéutico biólogo, se

requiere de rigurosa ética que conduce a la casi eliminación de dichos actos; sin embargo, a pesar de ello, no se puede asegurar su cumplimiento total.

Enunciado .36	Resultados		Gráfica 36
Se preocupan por reconocer el trabajo de los demás	1. Ampliamente en desacuerdo	10%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	5%	
	4. Indiferente	50%	
	5. Poco de acuerdo	15%	
	6. De acuerdo	10%	
	7. Ampliamente de acuerdo	5%	

En los resultados obtenidos en el enunciado 36, se observa que la mitad de los encuestados son indiferentes a la aseveración de que los compañeros de trabajo se preocupen por reconocer el trabajo de los demás. La motivación entre compañeros, grupos o entre áreas, es impulsada por todos sus miembros y en distintas direcciones: el reconocer el trabajo favorece la confianza y la cooperación, pues los miembros del grupo están más satisfechos y comprometidos cuando reciben recompensas equitativas.

3.2 Conclusiones

Que el comportamiento de los seres humanos es muy complejo, y se ha constatado y enriquecido con la información del presente estudio: la conducta cooperativa de los individuos dentro de los grupos de trabajo del DSB está en función de elementos estructurantes de la confianza interpersonal: los valores, los modelos mentales y los objetivos comunes. Con lo abordado anteriormente dentro de todo el estudio, se pudo constatar que estos elementos generan relaciones de confianza dentro de la Institución con el objeto superar conflictos y crear condiciones de cooperación en los grupos de trabajo. La cooperación es el factor que da más valor al trabajo de grupo, pues se comparten o complementan actividades de trabajo, que dan como resultado un efecto sinérgico.

El comportamiento cooperativo está relacionado con la identidad, dado que las organizaciones son portadoras de un sistema social y de potenciales de creatividad y de ajustes sociales que necesitan de un sistema de normas y valores, para que sus miembros puedan disponer de costumbres comunes y referencias simbólicas con las cuales identificarse, y actuar de acuerdo con ellas basándose en una memoria colectiva o, en experiencias vividas colectivamente en el grupo de trabajo. Dicho sistema social se apoya sobre reglas de la profesión y procesos de confrontación, de producción de identidades y de elaboración de comunidades. Pasan, de hecho, por la interdependencia organización-profesión y por el ajuste entre ellas. El funcionamiento colectivo se produce por fuertes intercambios y un aprendizaje intenso, por el debate, la vida de equipo y por los problemas a resolver en común. La confrontación interna se produce por las identidades culturales diferenciadas y por las prácticas democráticas.

A continuación, se destacan los hallazgos más importantes encontrados en cada una de las áreas en las cuales se dividió el cuestionario utilizado para el presente estudio.

1 Estado afectivo

1.1. Jefes de Área

Los resultados demuestran que en la dimensión afectiva los jefes de área son personas que mantienen buenas relaciones con los demás, dirigiendo y controlando el trabajo de los miembros del área; para ellos lo básico es cumplir con las normas. Existe, además, un bajo sentido de pertenencia de los jefes de área; que se ve reflejado en las acciones de los miembros del área; sin embargo, se cuenta con un alto sentido de ayuda hacia los demás, tal como se demostró en la Gráfica no. 8.

1.2 Miembros de Área

Los grupos de trabajo en el DSB tienen entre 15 y 10 años de antigüedad, es decir, son grupos consolidados; cada miembro está comprometido con todas las actividades que se deben realizar para llevar a cabo un proyecto. Un aspecto que va de la mano con lo ya mencionado en la dimensión afectiva es que los jefes de área y los investigadores son personas perseverantes para alcanzar sus objetivos personales y grupales; existe colaboración y confianza; no se aprovechan del otro, ni toman ventajas cuando la oportunidad se les presenta.

2.- Estado Cognitivo

2.1 Jefes de Área

En esta parte del cuestionario se encontró que los valores y el liderazgo del jefe de área influyen directamente sobre la cooperación de los miembros del grupo, debido a que la confianza generada por él incrementa la cooperación de los miembros de área y propicia el logro de los proyectos en los grupos de trabajo.

Dentro de la sección del análisis de la dimensión cognitiva del jefe de área, se observan algunos problemas de autoritarismo y centralización de las decisiones: aunque la mayoría de los encuestados opina que el jefe de área tiene un liderazgo democrático y se compromete con los grupos de trabajo a realizar las actividades planeadas, afrontando cualquier obstáculo, él se rige firmemente por las normas de área, busca que los demás hagan lo que está establecido y se preocupa por lograr sus propios objetivos.

2.2. Miembros de Área

Este liderazgo democrático y el compromiso con los grupos de trabajo para realizar las actividades planeadas generan confianza, pero la rigidez del jefe ante las normas de área provoca tensión entre los miembros del grupo; existe un énfasis por parte del jefe en hacer bien las cosas; mientras, los miembros del grupo se dejan llevar por las decisiones del líder, debido a que tales decisiones no

se les comunican en tiempo oportuno. Por tanto, es necesaria la formación de verdaderos líderes que motiven y conduzcan, que estimulen la generación de confianza para crear condiciones de cooperación entre los miembros de los grupos de trabajo.

3. Conducta Ética

3.1. Jefes de Área

Un aspecto positivo se encuentra en que la mayoría de los profesores-investigadores de las áreas de investigación del DSB opinan que los jefes de área son personas éticas en su forma de trabajo; esta conducta favorece positivamente a todo el DSB, porque el modo de conducirse de los jefe de área motiva a los investigadores a actuar de la misma forma.

3.2.- Miembros de Área

La ética constituye el eje que conduce la acción moral de los investigadores del DSB y de sus jefes, dado que existe “normatividad en la realización de sus actos”. Sin embargo, no sólo es necesario ser íntegro y honesto en el trabajo; es importante que las personas sean constantes en su ritmo de trabajo; porque los logros individuales repercuten positivamente en la obtención de recursos económicos y de esta manera pueden realizar sus proyectos de investigación.

Además, los grupos de trabajo se mantienen motivados por el apoyo económico que reciben los investigadores con la beca de permanencia, resultado de la productividad en proyectos de investigación; y por el reconocimiento profesional tanto interno como externo, resultado de sus publicaciones, así como el reconocimiento de sus compañeros en los espacios de trabajo. Para el investigador del DSB, hacer lo que le gusta, es el motivador principal, pues le da libertad de elección de sus objetos de estudio. Y por último, el reconocimiento de su trabajo por sus compañeros promueve el sentido de ayuda en todo momento,

es decir la cooperación, genera autoestima, autoeficacia y orientación al logro de los individuos. Por tanto, la confianza es instrumento de obligación que tiene la posibilidad de superar conflictos y así crear condiciones de cooperación que permitan organizar mejor las relaciones humanas en grupos de trabajo como los del DSB UAM-X que se abordaron en el presente estudio.

CAPÍTULO 4

FACTORES, PRINCIPIOS Y ELEMENTOS ESTRUCTURANTES DE LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo reflexiona acerca de la estructura matricial, el contrato y la negociación interpersonal (acuerdos y convenios) en la organización; asimismo, se definen los principios y elementos estructurantes de la confianza: personales, relacionales y organizacionales, con la finalidad de no caer en uno de los extremos, confianza o control.

Este capítulo comprende seis puntos: el primero consiste conocer la estructura matricial, por ser el tipo de estructura que tiene la universidad mexicana; segundo analiza la herramienta del contrato como elemento estructurante para la validación y prueba de la confianza; tercero estudia el rol que puede jugar el líder para crear un ambiente de confianza, el cuarto explica la importancia de la negociación interpersonal, acuerdos y convenios para propiciar la confianza; el quinto ofrece los principios estructurantes de la confianza personal, y el sexto define los elementos estructurantes de la confianza personal, relacional y organizacional.

Para incentivar comportamientos con sensibilidad social y confianza, los controles personales son una solución pasajera en un problema complejo; el dirigente debe establecer la pauta del comportamiento socialmente responsable, no sólo con palabras, sino con hechos, y debe coordinar las acciones desde dos dimensiones: *compromisos explícitos* (reputación y normas) y *compromisos implícitos* (confianza organizacional). Se aborda el concepto de rol y liderazgo para desarrollar la dimensión humana de la organización desde la perspectiva de la confianza. El concepto de liderazgo ha evolucionado al mismo tiempo que la concepción de las organizaciones; por ello, el estilo del liderazgo debe ser coherente con la lógica organizacional de la organización.

4.1 Estructura matricial

La Universidad Pública Mexicana tiene una estructura organizacional matricial; se analiza este tipo de estructura como un medio eficiente para reunir diversas habilidades y especialidades que se requieren para resolver un problema complejo como es la confianza.

La estructura matricial, en ocasiones llamada *sistema de mando múltiple*, es híbrida y cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, donde los trabajadores tienen dos jefes y trabajan con dos cadenas de mando, una cadena es la de funciones o divisiones (vertical, desde el punto de vista jerárquico) y la otra es una disposición (horizontal, desde el punto de vista técnico o de proyecto), que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un grupo de proyecto o lograr un objetivo. El origen de la estructura matricial está ligado a la organización de proyectos.

Para que sean efectivos los miembros del grupo, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos. Si las jerarquías no están establecidas con solidez y la comunicación no es eficiente, existe el peligro de que surjan conflictos y de que los dirigentes se sientan atados de manos, porque en ocasiones las responsabilidades están mal definidas. Para superar estos problemas se requiere de una formación especial en relaciones interpersonales.

La estructura matricial en ocasiones presenta problemas de coordinación. La aplicación de la estructura matricial en una organización necesita de una elevada madurez personal, no sólo para aprovechar mejor las oportunidades, sino para trabajar en la creación de las mismas que permitan el crecimiento sostenido de la ventaja competitiva. Por eso, la creación de relaciones de confianza figura como una opción para la creación de las condiciones del futuro de las organizaciones efectivas.

La estructura funcional (vertical) se sustenta primordialmente en las destrezas técnicas y en el uso de la autoridad, y la estructura matricial (transversal) apoya su efectividad en la colaboración y en el uso de la influencia. Si se desea ser efectivo donde existe una estructura matricial, se deben desarrollar habilidades para la colaboración. Si la organización tiene una estructura matricial, los procesos de comunicación y sincronización de esfuerzos son decisivos.

4.1.1 Equilibrio entre objetivos económicos y sociales

En el pasado algunos teóricos (Chandler, 1962; Thain, 1969; Wrigley, 1970; Stop Ford y Wells, 1972; Scott, 1973 y Cannon y Franko, 1974, entre otros) han propuesto que “la estructura sigue a la estrategia”. Desde entonces se observa que el paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo, así como que la estructura no es el único factor influyente en la estrategia; además, se debe tener en cuenta el entorno de la organización.

También se debe considerar el *equilibrio* entre confianza y control para no caer en uno de los extremos. Henry Mintzberg plantea otro tipo de equilibrio y diseña ocho posiciones de la estructura en forma de herradura. Según él, la confianza tiene una posición central en su herradura, porque establece un equilibrio natural entre los objetivos económicos y sociales. La reconciliación de los dos tipos de objetivos se hace en la mente (o en los corazones) de los directivos. Esta posición implícitamente supone que no es necesario ningún cambio en la estructura de poder existente. Se puede confiar en las organizaciones, incluso si son sistemas cerrados, si sus líderes están preparados para responder voluntariamente a las necesidades de la sociedad.

Las posiciones de la izquierda de la herradura están a favor de los objetivos sociales y las de la derecha están a favor de los objetivos económicos, mientras que la posición que confía en las organizaciones se encuentra en el centro, es un

equilibrio entre las dos. Sobre la opción ignorar, Mintzberg afirma que no existe ningún conflicto entre los objetivos económicos y los sociales, porque los objetivos sociales se perseguirán porque son necesarios para conseguir los económicos. La posición más importante es *confiar en las organizaciones*. La dirección de la organización debe actuar con responsabilidad y combinar los objetivos económicos con los sociales. Este punto de vista se encuentra en el centro mismo de la herradura, pues supone un *equilibrio* entre esos dos extremos.

La confianza también puede ser definida como *socialización*. La confianza es la posición preferida por los directivos profesionales cuando afirman que se debe actuar de forma responsable para todo el mundo. Las organizaciones se sienten obligadas a justificar sus acciones en términos sociales y económicos.

Los ataques se centran en si se debería confiar en los directivos de las organizaciones cuando afirman que tienen en cuenta los objetivos sociales y están capacitados y tienen el derecho de hacerlo. Finalmente, existe la duda de si pueden perseguir estos objetivos dadas las estructuras donde trabajan. Al respecto Henderson se pregunta *¿qué costos ocultos* deberá pagar la sociedad para que las organizaciones se comporten de forma socialmente adecuada? *¿cómo* pueden los directivos de las empresas determinar qué es socialmente deseable?²⁸ La conclusión de Henderson está sólidamente apoyada por estudios empíricos; sus estudios han mostrado que las empresas cuyos directivos querían de forma sincera que la empresa fuera socialmente responsable, han tenido dificultades para hacerlo.

“La estructura organizacional que se ven obligadas a utilizar las empresas puede impedir la sensibilidad y la responsabilidad hacia los problemas sociales. Las

²⁸ Henderson, H., Should Business tackle society's problems?, Harvard Business review, July-August 1968, pp.75-85.

empresas se encuentran atrapadas en un sistema económico que ellas mismas han creado”²⁹

La nueva racionalidad y los nuevos objetivos tienen que ser institucionalizados de alguna forma. Estas instituciones son las empresas y las organizaciones, las cuales se convirtieron en el instrumento adecuado para perseguir objetivos económicos filtrados hacia abajo por un sistema de fines y medios racionalmente diseñados para que en los niveles inferiores se puedan realizar trabajos muy específicos, diseñados de acuerdo con los preceptos de la división del trabajo. ¿Qué sucede cuando se introduce en este contexto el concepto de responsabilidad social? En principio se les podrían imponer a las empresas objetivos sociales en lugar de objetivos económicos. Las dificultades que encuentran las empresas para satisfacer sus responsabilidades sociales se pueden deber a las mismas innovaciones organizacionales que les han permitido sobrevivir en un entorno competitivo.

4.1.2 Proceso de socialización de la organización para confiar

No es suficiente analizar la confianza desde el diseño de la estructura y el sistema de control que se utiliza, sino que también se tiene que analizar el concepto de *dirección* y resolver la pregunta: ¿cómo socializar a la organización de tal forma que se pueda confiar en ellas? Para incentivar un comportamiento con sensibilidad social, los controles personales son una solución pasajera a un problema complejo. Ackerman propone una solución distinta de **compromiso** que consta de tres fases:

- *Política*, se tiene que crear una base política en la organización para que ésta tome conciencia de las cuestiones sociales.
- *Aprendizaje*.
- *Compromiso*: en el núcleo operativo se toman las acciones.

²⁹ Chamberlain, N.W., The firm: Micro-economic Planning and action p.4.

Se pasa por tres etapas para socializar un proceso de cambio: *presión, regulación y por último la opción confiar* ¿cómo podemos confiar en las empresas? Las decisiones estratégicas de las grandes empresas inevitablemente tienen consecuencias tanto económicas como sociales que se encuentran entrelazadas, y siempre dentro de un margen de maniobra.

El dirigente es quien debe establecer la pauta del comportamiento socialmente responsable, y no solamente con palabras, sino con hechos. Los partidarios de la confianza deben insistir en que las empresas sean responsables en su propio terreno. Un tema más complejo es el de las *regulaciones* de la empresa. Las regulaciones y los incentivos son dos muestras de ello y sólo deben ser utilizados en circunstancias muy limitadas. El reto es *encontrar formas de distribuir el poder* en las organizaciones y en su entorno para que éstas se mantengan sensibles, vitales y tengan un buen desempeño.

Meyer y Rowan ofrecieron una radical salida a los caminos convencionales de las estructuras formales y a la naturaleza de las decisiones que afectan a las estructuras de la organización. Su trabajo se guió sobre condiciones internas llamadas estructuras formales con símbolos. Las estructuras pueden llegar a ser investidas con las transferencias de significados socializados y además, sus objetivos funcionales pueden servir para comunicar la información sobre la organización, tanto al interior como al exterior, de ello el análisis de Meyer y Rowan especifica tres implicaciones:

Primera.- La adopción de una estructura formal puede esperar la presencia de problemas inmediatos de coordinación y control de las actividades de sus miembros.

Segunda.- La evaluación social de las organizaciones y su supervivencia puede reposar en la observación de estructuras formales (que pueden, o no, estar en funcionamiento).

Tercera.- Las relaciones actuales (actividad cotidiana), los comportamientos de los miembros de una organización y las estructuras formales pueden ser vistas con apatía.

4.1.3 La confianza desde la perspectiva de la coordinación de acciones

Para Henry Mintzberg los mecanismos de coordinación en las organizaciones son el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización de destrezas, procesos y productos; pero muchas veces estos mecanismos no son los adecuados, y por eso actualmente resurge la reflexión teórica sobre la noción de confianza.

Arrow plantea que la confianza es una *Institución invisible*, con principios *éticos y morales*. La confianza y valores similares como la lealtad y la franqueza son dos ejemplos de lo que la economía llama externalidades y, como algunas veces puede ser difícil establecerla, se pregunta ¿la confianza es un mecanismo de coordinación eficaz de las acciones entre los individuos?

Lo primero que debe quedar claro es que *la confianza y el interés* son dos asuntos diferentes: mientras el interés puede existir a priori, la confianza no; se debe construir; su naturaleza y sus características dependen de su manera de construirla; por ello, en ciertos casos, la confianza se limita a relaciones interpersonales con los demás; su rol como coordinadora de las actividades depende de su naturaleza, es decir, de sus condiciones de producción; de allí que su eficacia no se puede medir a priori sin tomar como referencia sus condiciones de producción.

Desde la perspectiva de la *coordinación de acciones*, la confianza se puede analizar en dos dimensiones diferentes que son:

1.- La confianza contractual (compromisos explícitos) que exige garantías a los individuos o empresas (reputación, normas) que se decide poner a prueba.

2.- La confianza organizacional (compromisos implícitos).

Pierre Livet et Bénédicte Reynaud piensan que la *confianza organizacional* descansa en *compromisos implícitos y acciones colectivas*, como reflejo de *aprendizajes colectivos*, y en la forma como se establecen los *compromisos* para coordinar y cooperar para el logro de objetivos comunes. Este tipo de confianza ofrece mejores posibilidades directas o indirectas para asumir los compromisos en relación con la confianza contractual, pero son complementarias. La confianza organizacional tiene características cercanas a la confianza contractual: su eficacia depende del camino seguido para su construcción al ponerlas en marcha, y son una solución práctica y una condición para la innovación y la flexibilización de las organizaciones.

La pregunta ¿le doy mi confianza a otra persona o la controlo? La respuesta no es fácil. Pero ¿quién controla a quien controla? La única solución es que sea el mismo *fiador* quien controle; pero mientras controle; no está haciendo aquello que requiere la cooperación de quien se está planteando controlar; de allí, el dilema: El control mismo exige confianza.

4.2 El contrato: elemento estructurante para la validación y prueba de la confianza

Aquí se analiza al *contrato* como elemento estructurante para la validación y prueba de la confianza institucional (visible) en la organización. Se reflexiona en un tipo de contrato: el *contrato de actividad periódicamente negociable* (CAPN), creado y desarrollado por Savall en 1977. Esta herramienta facilita el desarrollo de comportamientos cooperativos que repercuten en el desempeño dentro de los grupos de trabajo, por su carga simbólica y los actos de negociación que se lleven a cabo para consolidar un *acuerdo* donde están integrados los intereses de todos. Aunque no se debe olvidar que siempre existen relaciones de poder: el contrato es necesario algunas veces para que existan relaciones de confianza, cuando las

condiciones determinen que es indispensable contar con un *procedimiento racional de concertación y negociación*.

Mi interés en estudiar el contrato, nació cuando reflexioné: si no puedo confiar en el otro, lo pongo todo por escrito; y si me falla, le pongo un pleito; pero la firma de un contrato no garantiza la ejecución de lo firmado, sabiendo que las penalidades por no-cumplir pueden tardar en ejecutarse; pero el valor presente de la penalidad puede ser cero, o menos de lo que beneficie el no cumplimiento, lo cual hace rentable muchas veces el no ejecutar lo firmado; en definitiva, *el contrato mismo pide confianza*. Pienso que si la dosis de confianza depende del tiempo, la identidad, el medio y la situación, entonces ella es resultado de un proceso de aprendizaje, durante el cual el individuo ejerce una racionalidad limitada en un campo de incertidumbres.

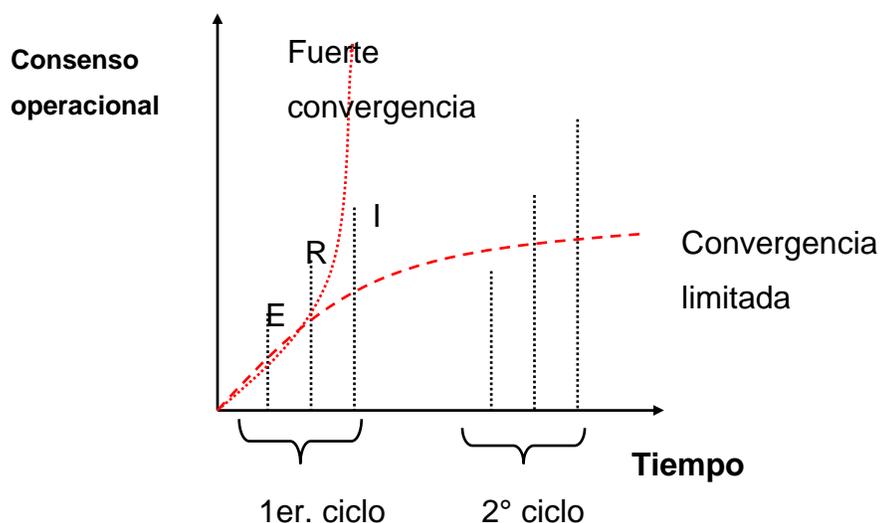
El segundo conjunto de elementos fundamentales que garantizan la confianza está constituido por la *validación y la prueba del contrato implícito o explícito*; éstos se institucionalizan formalmente o informalmente. El documento escrito, el contrato firmado (válido), es una garantía; puede ser también la descripción y la definición de normas técnicas precisas; un ejemplo son las normas que desarrollan los organismos para certificar la calidad de los productos y servicios.

Si se permanece en relaciones entre dos personas hay a menudo compromisos verbales. La confianza es un sentimiento que permite fiarse a alguien o a algo. La confianza está en los sentimientos y proyectos y añade la idea de palabra secreta. *La confianza también se encuentra en los contratos y convenios tácitos entre personas*. Se confía en alguien en quien se puede confiar, o se confía algo a alguien, o se confía cuando se compromete la palabra que se traduce en una serie de compromisos recíprocos. Esta *palabra dada* puede implicar relaciones que sobrepasan en gran medida el campo de lo familiar.

Los elementos escritos o los testimonios de gestos y palabras son seguridades. No obstante, estas garantías no son nada si hay *mentira*: cuando la palabra dada que no se respeta (mala fe), crea efectos o consecuencias de *desconfianza*. En los grupos pequeños o entre individuos que tienen una misma pertenencia étnica, religiosa, o tejen la proximidad, los riesgos son menores y la dosis de confianza es más elevada.

Para Savall y Zardet la herramienta del contrato es un elemento estructurante de la confianza que permite observar los resultados del proceso de negociación. (Gráfica 37)

Gráfica No. 37 Contrato como elemento estructurante



Esta gráfica señala los elementos que participan en la acción concertada: explicitar (E), reconocer (R) e interpretar (I) en un continuo de pasos necesarios para lograr la acción cooperativa con confianza. El valor del contrato radica en su capacidad para integrar racionalmente los significados que se construyen en la interacción, en un proceso constante de negociación que permite llegar al consenso.

El CAPN como herramienta, permite a las organizaciones acrecentar durablemente sus desempeños y reducir los disfuncionamientos comprensibles. “Se

trata de un método simple y operacional que permite a la empresa generar simultáneamente (principio de sincronización) de diferentes problemas y atender de manera coordinada diferentes objetivos”³⁰. “El CAPN comprende la selección de algunos objetivos prioritarios de actividad del período (menos de 10) por un período limitado (6 meses) a partir de un diagnóstico de disfuncionamientos (recursos de costos ocultos) y un plan estratégico plurianual de la organización”³¹

El CAPN estimula anticipada y claramente los objetivos, los medios adecuados, las reglas de evaluación de los resultados al fin del período, así como las compensaciones en función de los resultados. El fin del período, coincide con la preparación del CAPN del período siguiente, en cada uno de los cuales la regla de juego (objetivos, medios, evaluación, compensaciones) es relativamente diferente dado que el CAPN se adapta de acuerdo con la evolución del medio ambiente (análisis estratégico), de los resultados globales de la organización y de los resultados del aprendizaje de los actores.

El CAPN es para la organización una herramienta a la vez de puesta en marcha de la estrategia, de conducta operacional y de gestión de personal. Su implantación implica un *proceso de formación/concertación* que se puede convertir en un *dispositivo de diálogo periódico*, de discusión y de resoluciones. La exigencia compartida es un recurso fructífero de desarrollo o de regeneración de la confianza.

El contrato se caracteriza, pues, por el establecimiento de relaciones equilibradas entre personas o entre servicios. En caso de problemas la lógica de funcionamiento, consiste en redefinir el sistema de relaciones e influencia, buscando al mismo tiempo un compromiso satisfactorio. La toma de decisión descansa sobre la base de negociaciones. *El contrato es la base del derecho negociado.*

³⁰ Savall Henri, Zardet Véronique. p 31.

³¹ Ibidem p. 33.

4.3 Rol del líder en la confianza

Desde la alta gerencia se debe crear y desarrollar la confianza en las organizaciones, para de ahí, difundirla hacia los niveles bajos de su estructura; ello implica una difusión de la confianza de manera descendente, pero también se requiere de una transmisión de confianza de forma ascendente, para que el emisor de confianza se alimente cuando reciba posteriormente confianza proveniente de sus receptores. De ahí la importancia de brindar primero confianza para poder recibirla en el futuro. Brisebois dice que la confianza es un proceso de correspondencia. Las personas que actúan lo hacen desde sus respectivas libertades, respondiendo de uno mismo y así corresponden el uno al otro desembocando en el encuentro de dos voluntades.

4.3.1 El concepto de rol y liderazgo

*El rol del dirigente es asegurar el respeto de los acuerdos, manejar la participación y permitir la libre expresión de los problemas que se presenten; también debe ser sensible y flexible que le permita realizar ajustes a los objetivos, estrategias y acciones acordadas. “El concepto de rol se define como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción. El concepto de rol organizacional es el que transforma al actor en personaje, distinguiendo entre la imagen que un individuo tiene de sí mismo (personaje) y su soporte material, físico, biológico (actor)”*³²

El rol se distingue por su función y por su estatus. La función se refiere al para qué, mientras que el status alude a su ubicación relativa en la estructura. En principio, es la organización quien prescribe las pautas y modalidades para el desempeño; pero los sujetos también se nutren de la comunicación para comprender el modo como deben desempeñar sus papeles. La comunicación, en sentido amplio, se constituye en el marco dentro del cual opera este proceso;

³² Goffman, Erving, “La presentación de la persona en la vida cotidiana”, p. 233.

comunican las paredes, la vestimenta, los sistemas de información, la distribución, de los espacios, las puertas abiertas o cerradas y los acontecimientos; toda actividad organizacional tiene un valor semántico.

Dos competencias se ponen en interacción: de la organización para denotar y connotar, y la del individuo para decodificar; a tal interacción la hemos llamado *competencia social organizacional*. La competencia del individuo determina la eficacia de la primera, pues el destino de todo signo está ligado a la capacidad del sujeto. La organización crea sistemas de estímulo para el desarrollo de esta capacidad y sanciona la incapacidad. Al respecto, Pichón Rivière precisa el encuentro entre lo organizacional, lo grupal y lo individual.

El *liderazgo* se define como la capacidad de un actor para poner en marcha todas las acciones necesarias para realizar su misión y las de los otros. Esta definición de Duluc concibe el liderazgo como una función que se puede ejercer con o sin poder jerárquico y se encuentra en todos los niveles de la organización: un director, un jefe, un responsable de proyecto están en situación de ejercer liderazgo y tienen responsabilidades y zonas de influencia diferentes. Sin embargo, cada uno aplica las acciones necesarias para cumplir su misión y contribuir a las misiones de los otros. El líder tiene una visión global y sistémica del contexto en el cual actúa; el éxito de sus acciones incide en otros y en sus misiones.

La *diferencia entre liderazgo y dirección* es que ésta se aboca sólo a los colaboradores y aquél reside en la *orientación de la influencia*. El ejercicio del liderazgo para crear o regenerar la confianza no tiene este límite de la función de dirección; se ejerce incluso fuera de responsabilidades jerárquicas y se refiere a todas las relaciones: hacia los colaboradores, los colegas, la jerarquía y los clientes. El líder es alguien que se conoce, consciente de sus fortalezas y sabe utilizarlas y controla sus debilidades, conoce quién lo quiere, porque lo quieren, y sabe cómo comunicarse con los otros, con el fin de obtener su cooperación y

adhesión; sabe cómo lograr sus objetivos, y cumplir sus misiones. Para una plena expresión de sí mismo, la clave es conocerse a sí mismo y aprender a partir de su propia vida y sus experiencias. Los enfoques de Will Schutz, Warren Bennis, Burt Nanus, James Kouzes se inscriben en esta corriente.

4.3.2 Antecedentes teóricos del liderazgo

Las primeras reflexiones teóricas del liderazgo comenzaron con los trabajos de Kart, Lewin, Ronald Lippitt y Rafael White, a partir de 1938 hasta 1952; sus experiencias científicas pretenden poner de relieve las características del liderazgo eficaz. En este período, se pretendió identificar *las características principales de las personas* que tenían ascendencia sobre otros. Los principales aspectos observados son la inteligencia, la iniciativa y la confianza en sí. Estos enfoques tienen un límite, pues hacen hincapié sobre todo en las características personales de los dirigentes. Pero en un grupo se producen otros factores como la definición de los papeles y la comunicación. En 1959, John French y Bertram Raven definen *las fuentes del poder* que van a constituir las palancas de acción del liderazgo. Este enfoque no tiene en cuenta *las características personales* del líder y, como ya se dijo la relación, con el colaborador depende también de la personalidad del líder.

Más tarde, los trabajos de Robert Blake y Jane Mouton reintroducen las *dimensiones del resultado y la satisfacción de los subordinados*. Dentro de este enfoque, Ronald Lippitt y Rafael White, distinguen dos ejes prioritarios, uno orientado sobre *la tarea*, y el otro sobre *las relaciones*.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard enriquecieron el modelo introduciendo el concepto de *situación*: la situación depende del medio ambiente, las dificultades, la naturaleza del trabajo y de la autonomía de los colaboradores; describieron los estilos de dirección circunstancial. Con el paso del tiempo y las concepciones de la organización, el liderazgo evolucionó.

El concepto de *liderazgo* en el mundo anglosajón significa *democracia*. En Francia, los diccionarios conceden a veces al término de liderazgo un valor de *hegemonía*. El *estilo democrático* supone un contexto y un marco de referencia donde se encuentran los valores de libertad, acción voluntaria, fuertes derechos individuales. El liderazgo democrático no puede abrirse en un contexto muy estructurado o incluso autoritario. El *liderazgo* se define en la mayoría de los trabajos como la capacidad de movilizar individuos libres, colaboradores, supeditados, de suscitar su participación voluntaria para el logro de objetivos.

La esencia del *liderazgo* es, pues, una combinación compleja de conocimientos técnicos y de una determinada forma de influencia sobre otros. Esta capacidad es diferente del poder y la autoridad.

4.3.3 Visión y acciones del líder para crear confianza

En el líder debe haber el deseo y capacidad de avanzar, evolucionar o crear, tiene los ojos hacia el futuro, se imagina lo que será mañana y se anticipa. *La visión de líder* no es solo la del resultado de su equipo, es una visión de sí mismo, de su vida, del sentido que desea darle, debe compartir su visión para que se convierta en la misión, el sueño o la esperanza de los otros; comprender y conocer las aspiraciones de sus seguidores, valorarlos y hablarles; esta visión debe ser palpable, concreta, no se trata de un sueño irrealizable. Para darle sentido al liderazgo se le debe dar sentido a la visión de equipo y la adecuación de los valores del grupo. *La visión de líder* se define en los siguientes criterios:

- 1.- Construir a un equipo de alto nivel. Para eso, se debe aumentar la motivación de los colaboradores, animar a las personas competentes en sus funciones y tranquilizarlos en cuanto a su futuro en la organización; buscar las sinergias en las funciones repetitivas o de escaso valor agregado; de tal modo, reorientar las energías de los miembros del grupo hacia la creación de valor y la protección de los activos del grupo y mejorar el estado de ánimo global.

2.- Garantizar integración de actividades de la empresa. Consolidar las funciones contables, garantizar la transferencia de las compatibilidades existentes hacia los demás y el control de gestión.

3.- Mejorar la calidad de los controles financieros. Las prioridades son: establecer un nivel mínimo de controles basados en un análisis de los riesgos razonables; analizar sistemáticamente las cuentas en el balance; demostrar una evolución positiva de la calidad de los controles internos en las distintas auditorías de fin de año.

4.- Garantizar que las funciones financieras apoyen la actividad y no sean un obstáculo. Un control de gestión constructivo es esencial, se tienen que clarificar las normas y los procedimientos que se desea aplicar, sobre la base de definiciones comunes y compartidas entre operativos y financieros.

5.- Iniciar la reducción de costos ocultos. Esto es la condición que permite obtener las sinergias entre individuos, grupos y organizaciones y así disminuir los disfuncionamientos generados por sobre-trabajos, sobre-tiempos, sobre-consumos, no producción y baja calidad: es decir se tiene que elaborar programas de acciones de uno a tres años.

6.- Crear y desarrollar el potencial humano y desarrollar competencias para motivar al grupo. Las acciones concretas que debe realizar el líder para alcanzar los objetivos anteriores son: estimular la pasión, dar ejemplo de ser justo; ser íntegro (base de la confianza); demostrar audacia, curiosidad e innovación: fomentar más bien que echar la culpa.

Estimular a pasión. El líder comunica el gusto y permiso para actuar y obtener la cooperación de las personas indispensables para el resultado del proyecto (ningún líder triunfa solo). También el líder sabe asignar las responsabilidades y delegar.

Los seguidores muestran un alto grado de satisfacción y orgullo por los líderes que tienen este comportamiento. El sentido del trabajo en equipo y de cooperación sobrepasa las fronteras del equipo; desarrolla sentimientos de pertenencia a un proyecto que entusiasma.

Dar el ejemplo de ser justo. El puesto o el nivel de responsabilidad confiere la autoridad, pero sólo el comportamiento del líder condiciona y genera el respeto de los colaboradores, los cuales observan los actos del líder. Anunciar principios, valores o convicciones tiene pocos efectos sobre los colaboradores. Éstos esperan y observan los actos; por ello, la organización debe poner en marcha algunas acciones que permitan reforzar el papel de los líderes. Los comportamientos del líder favorecen el clima propicio para desarrollar la confianza, la cual es un elemento clave y un resultado, esta no se adquiere, sino se gana; los colaboradores otorgan su confianza al líder, cuya honradez de pensamiento y sentimientos se traducen en acción; ganar la confianza de los otros puede tomar mucho tiempo, mientras que perderla puede irse muy rápido y a veces de manera irremediable; sin ella, el líder tendrá mucha dificultad para funcionar.

La integridad es la base de la confianza. La integridad se desarrolla por el auto-conocimiento y por la madurez adquirida en la experiencia. El camino recorrido para convertirse en líder tiene significativa importancia en los resultados obtenidos. El auto-conocimiento significa conocerse a sí mismo, sus fuerzas, sus debilidades, qué se quiere ser y hacer, y por qué y para qué valores. Estas cuestiones ofrecen las claves esenciales para dar un verdadero sentido a su existencia. El líder no se miente a sí mismo; conoce sus defectos y sabe cómo tratarlos; acumula experiencia al recorrer su camino, vive y experimenta trabajar con otros, ser sincero, auténtico.

Mostrar audacia, curiosidad e innovación. El líder debe ser creador y no tener miedo al fracaso; debe tener el valor de fallar, ya que los errores son fuentes de aprendizaje; la perfección raramente se adquiere; por eso es necesario tomar

riesgos, para intentar novedades; reconocer errores es una fuerza; no reconocerlos destruye todos los esfuerzos para ganar la confianza, y además, impide encontrar soluciones a los problemas.

Es importante que el líder despierte la creatividad en otros y sepa entender las ideas de innovación y escuche las críticas. El líder anima a sus colaboradores a aceptar sus errores, y así favorece un estado de ánimo positivo respecto a los que ponen en entredicho sus prácticas.

Fomentar más bien que echar la culpa. Los líderes nunca deben echar la culpa a su grupo, sino dar fuerza a sus colaboradores, concentrándose a resolver problemas y mostrar *señales de reconocimiento*. En primer lugar, se trata de reconocer las contribuciones individuales, y en segundo lugar celebrar los éxitos y resultados. En cambio la ausencia de señales de reconocimiento se puede vivir como un fenómeno normal o como una desaprobación, y entonces, los colaboradores no se sentirán bien. La culpa crea sentimientos de rechazo o humillación y se pierde la esperanza de colaborar.

Las acciones anteriores inciden de modo diferente según la situación jerárquica del líder. Por otra parte, los líderes no nacieron con estos atributos; los adquieren a lo largo de su experiencia de la vida. Actualmente, el pensamiento de gestión dominante es la reflexión sobre *el papel del líder y el modelo psicológico de su intervención*. El gran jefe ideal es quien crea las condiciones más bien que controlarlas; es decir, quien crea humanos más eficaces.

¿Qué hará el líder para que se tenga el deseo de seguir en el grupo? La respuesta no se reduce a la *visión* y a una buena *comunicación*. Se trata también de incluir motivaciones más profundas de los seres humanos. *Los valores personales tienen un papel clave* para ayudar al líder a orientarse como lo señala Will Schutz. El líder debe movilizar todos los talentos del grupo y contribuir para que las decisiones se

tomen por las personas más competentes; esto permite aplicar rápidamente las elecciones con el mínimo de resistencias.

En los estudios realizados por James Kouzes y Barry Posner se señala que lo que esperan los colaboradores del líder como valores esenciales es la *integridad, competencias profesionales y humanas y la motivación*. Porque no es suficiente que el líder sea competente en base a su capacidad y eficacia para efectuar misiones, sino que de él se espera que sea honesto, competente, vea y tenga una actitud positiva hacia el futuro; estas características son básicas para que los colaboradores creen en él. Pero además, para establecer, mantener y desarrollar la confianza se requiere que los líderes tengan la capacidad de desarrollar de manera continua a las personas y los grupos.

Una concepción de liderazgo se debe basar en valores. El líder es una persona plenamente consciente de sus fuerzas y debilidades con el fin de obtener la cooperación y adhesión; sabe cómo lograr sus objetivos, y cumplir sus misiones. Esta concepción se inscribe en una *visión humanista del liderazgo* para desarrollar la dimensión humana y la confianza en las organizaciones.

La honradez es una característica esencial del líder que genera confianza; este concepto se concreta en la coherencia entre las palabras y los actos. Los colaboradores sólo creen lo que ven; los discursos deben ir seguidos de efectos coherentes para que se genere confianza; de lo contrario se genera desaprobación o desconfianza.

La competencia. Los colaboradores no esperan que el líder sepa todo; ellos esperan que los líderes demuestren sus conocimientos técnicos ante situaciones específicas, mostrando sus cualidades.

Imaginar el futuro. Esta cualidad esperada corresponde a la capacidad del líder para imaginar el futuro (visión); es decir, para fijar una orientación, un objetivo que

se pueda alcanzar. Esta dimensión es también darle sentido a la acción diaria; ¿para que trabajan? ¿cómo van a hacerlo? Los colaboradores esperan respuestas claras a estas preguntas.

Actitud positiva en relación con el futuro. Esta actitud es el entusiasmo y dinamismo, es decir, es una actitud positiva en relación con el futuro de otros o con su propio futuro que les permite realizar su misión.

Will Schutz consagra su análisis al desarrollo de las personas y los grupos y dice que el líder es quien establece respuestas a las necesidades del grupo. El liderazgo no es un fin en sí, es un medio: eso significa que el líder debe velar porque el equipo ejerza con éxito las funciones esenciales para la realización de su misión, que responda a las necesidades de cada uno de los miembros del grupo y aporte las soluciones y los medios para encontrarlas.

Esta definición muestra el papel importante de la visión y la misión, y de las funciones esenciales que se deben aplicar para alcanzarlas. Las funciones del líder son profesionales, técnicas, tecnológicas, científicas, administrativas, legislativas y financieras; él debe conocer estos ámbitos técnicos y los conocimientos necesarios para su actividad, pero ello es insuficiente; debe también velar por *mantener relaciones de calidad* entre las personas del grupo para que las relaciones funcionales sean eficaces.

Para guiar a su grupo hacia resultados colectivos de alto nivel y mantenerlos, el líder debe dedicarse a desarrollar al grupo y a cada uno de sus miembros; para eso es necesario que sepa también *controlar las funciones vinculadas a la dimensión humana*; el líder vela para que cada persona cumpla sus objetivos y misiones, y garantizar que todos en el grupo den su máximo esfuerzo para cumplir las exigencias de su misión.

Aunque no necesita conocerlo todo, el líder debe ser consciente de los factores clave que favorecen un buen trabajo grupal y ser capaz de activar dichos factores para que el grupo sea eficaz; por ello debe *ser flexible* para adaptarse a cada tipo de grupo. En definitiva, los resultados del líder son los resultados del grupo; el líder no es nada sin su grupo; debe conocer los elementos clave para un buen trabajo grupal.

El líder debe garantizar que el grupo posea los conocimientos técnicos necesarios, pero también que el grupo tenga capacidades creativas y valores, e integrar las diferencias individuales para enriquecer a su grupo y a cada persona. Para el éxito de las relaciones internas, el líder debe *ser consciente de los problemas interpersonales*.

Para un buen funcionamiento del grupo, el líder *debe estimular la complementariedad entre las personas*; se trata de los papeles que los miembros van a ejercer los unos hacia los otros; son los papeles técnicos o funcionales por una parte, y los comportamientos y actitudes por otra; cada uno se implica a su manera en función de sus elecciones y valores personales.

El papel del líder es crear un clima favorable que le permita ganar la confianza de los miembros de su grupo; es decir, las condiciones para que cada uno tenga la posibilidad de abrirse profesional y personalmente; este clima de grupo es posible cuando cada miembro sea considerado importante en el grupo, no sólo como profesional, sino también como persona. El rol del líder es crear de un clima de confianza como resultado de relaciones de reciprocidad, siempre y cuando la relación sea sincera y auténtica, y se hable con la verdad.

Para estar en condiciones de crear un clima de confianza, el *líder debe tener confianza en sí mismo*, eso significa, que conoce sus fuerzas y sus debilidades, es consciente de sí mismo, soluciona sus propios problemas vinculados a la competencia, al poder, al aprecio; sabe dónde se encuentran sus propias

dificultades y cómo atenuarlas; estas dificultades pueden ser de carácter técnico o de relación, con otros miembros de la organización.

El líder es capaz de ser sincero consigo mismo y con otros, sabe reconocer sus sentimientos y administrarlos; su papel es permitir a todos los miembros del grupo hacer bien su trabajo con un clima de confianza; para eso, el conocimiento de los demás es esencial e implica auto-conocimiento. Conocimiento y comprensión de los otros, conocimiento y comprensión de sí mismo son las dos caras de una misma cuestión. En conclusión lo que está en juego son *los principios, valores, creencias y acciones concretas que determinan la dosis de confianza.*

4.4 Negociación, acuerdos y convenios

El objetivo de este punto es contestar la pregunta *¿qué se debe hacer para hacer y obrar recíprocamente en un grupo?* La respuesta se da desde una perspectiva sociológica de la negociación en función de diferencias individuales, la personalidad y el nivel de la relación social (comportamientos en la negociación) en el marco de la organización.

La *negociación interpersonal* pone en juego la capacidad de lograr vínculos causales y situar las atracciones y regularidades de comportamiento. El análisis se divide en tres partes: la primera analiza las diferencias individuales, la personalidad y el comportamiento en la negociación; la segunda reflexiona sobre las relaciones interpersonales y la negociación, y la tercera estudia la función de negociación con relaciones de confianza en la organización.

La negociación interpersonal es una interacción, entre dos o varios individuos, con la finalidad de regular un desacuerdo de carácter personal, social u organizacional. Para solucionar el problema, los negociadores proceden a debates, exploran soluciones y pueden concluir en un *acuerdo* sin tener que consultar a otras

personas o instancias. Cada individuo se centra en la defensa de sus propios intereses, ya sean éstos emocionales, económicos, sociales, políticos o ideológicos. La negociación interpersonal reúne a las personas que actúan como representantes de intereses.

Los elementos del contexto en la negociación influyen en los comportamientos. En algunos casos, *las relaciones afectivas* que mantienen los actores con algunas otras personas influyen en sus comportamientos, mientras que en otros casos, *la antipatía, la ausencia de vínculos o la percepción de los interlocutores* los incitan a defender sus intereses.

Como la negociación interpersonal está impregnada de la personalidad y las características personales de los actores, esto lleva a formular las siguientes preguntas: ¿la información completa sobre las características personales permite anticipar el desarrollo y los resultados de la negociación? ¿Un conocimiento de los contextos sociales y emocionales de las negociaciones mejoraría el análisis de las estrategias y los comportamientos previsibles de las partes? *Las investigaciones de las relaciones entre los factores de personalidad, los contextos de la negociación y los comportamientos de los negociadores establecen una respuesta positiva a estas preguntas.*

4.4.1 Diferencias individuales, la personalidad y comportamiento en la negociación

Los individuos tienen *predisposiciones personales* que les incitan a actuar en una dirección determinada, cuando se enfrentan a un acontecimiento anticipado o imprevisto. En la negociación, estas predisposiciones trabajan sobre la *percepción* de las personas con las cuales deben obrar recíprocamente e influyen sobre sus estrategias de negociación. Este marco interpretativo está basado en el concepto de *orientación interpersonal*, que se define como una predisposición relativamente estable para reaccionar, a favor o no, al comportamiento de otros. Los individuos

caracterizados por un elevado nivel de orientación interpersonal son muy sensibles al comportamiento de las personas con quienes obran recíprocamente. Esta orientación toma formas diferentes dependiendo de que los individuos tengan una predisposición a *cooperar o competir*, es decir, si se tiene una predisposición a cooperar, el comportamiento estará basado en la confianza y la fiabilidad; y si la predisposición es a competir, la desconfianza prevalecerá y los individuos pretenderán obtener beneficio de sus relaciones y no serán fiables en sus respuestas ante un comportamiento cooperativo. Los individuos que tienen una baja sensibilidad a los aspectos interpersonales se centran en sus propios intereses y en maximizar sus ganancias, ¿cuáles variables influyen en el deseo de maximización de ganancias?

Diferencias de identidad. Los participantes adoptan un comportamiento más cooperativo cuando negocian con personas que comparten una identidad; su predisposición a la cooperación se puede interpretar como una voluntad de conformidad e integración por mayoría.

Diferencias de estrato social. Los negociadores a menudo demuestran deferencias, dependiendo del nivel jerárquico o del estrato social; por ejemplo, adoptan comportamiento de soberanía cuando negocian con personas de un estrato social que juzgan inferior al suyo.

Diferencias culturales. No es fácil ajustarse a los comportamientos de negociadores de diferentes países o cuando tienen tradiciones diferentes. Algunos distinguen “estilos” diferentes en los negociadores si son japoneses, latinoamericanos o estadounidenses. Al respecto Rubin y Brown afirman que los primeros se presentan como individuos sensibles a las emociones que pretenden, sin embargo, ocultar; los latinoamericanos lo son a las manifestaciones de amistad y a las relaciones interpersonales; mientras que los negociadores estadounidenses conceden escasa atención a estas dimensiones y favorecen un comportamiento directo e impersonal.

Diferencias en el proceso de socialización. Rubin y Brown concluyeron que las mujeres no son diferentes, en su propensión a competir o cooperar, pero reaccionan más en las interacciones sociales, en comparación con los hombres. Estas diferencias no son biológicas, sino que resultan de un diferente proceso de socialización.

La experiencia de los negociadores. Resulta de una acumulación de experiencias de negociación y de un proceso gradual de aprendizaje de *prueba/error*. La variedad de estas experiencias es su principal fuente: los individuos que desde hace tiempo tienen negociaciones con las mismas personas, en un ambiente estable, desarrollan una baja capacidad de adaptación al cambio. La *capacidad de peritaje* permite al negociador adaptarse a los distintos contextos y procesos de negociación, concebir mejores soluciones integrales y recurrir a las capacidades cognitivas adquiridas durante el proceso de aprendizaje inherente a su profesión. Estos expertos aprendieron a sacar partido de la situación, que implica lo que está en juego, mientras que los aficionados permanecen centrados en los niveles distributivos.

4.4.2 Relaciones interpersonales en el proceso de negociación

El *'cara a cara'* forma parte de la negociación interpersonal; una diferencia se soluciona o atenúa al conversar y buscar juntos soluciones; se viven períodos prolongados de *'cara a cara'*, que se deben administrar. Erwin Goffman describió la importancia de mantener el *'cara a cara'* en las interacciones diarias, que implica compromisos y riesgos personales; de tal relación *'cara a cara'* se desencadenan múltiples estrategias, las cuales pueden tomar distintas formas: rechazar toda concesión, incluso simbólica; retrasar las negociaciones por distintos métodos dilatorios; frenar la dinámica de intercambio, introduciendo nuevas solicitudes, o presentar exigencias inaceptables. El *'cara a cara'* tiene por objeto disimular las debilidades para que la otra parte no saque provecho. Bert

Brown tiene en cuenta que los negociadores tienen un sentimiento de debilidad cuando están obligados por plazos de respuesta cortos, o cuando deben modificar sus posiciones. Muchas veces la presencia de un tercer participante (mediador, conciliador, árbitro), que los invita al compromiso, es propicia para la negociación cuando quieren hacer concesiones o aceptar una propuesta.

El contexto social de la negociación remite a un conjunto de percepciones cognoscitivas que determinan la postura del negociador hacia los otros participantes. Según Leonard Greengalgh la evaluación subjetiva que hacen dos o varios individuos depende del *grado de proximidad social o emocional* que mantienen e influye sobre su comportamiento en la negociación. El punto focal de esta teoría es el concepto de *identidad*, porque los otros negociadores representan oportunidades u obstáculos para la maximización de los beneficios, y consideran que forman parte de una determinada identidad.

La principal contribución de estos enfoques psicosociales de la negociación es que se precisan los vínculos analíticos del *contexto social de la relación*, los interpersonales, la percepción de las afinidades, las relaciones de poder entre las partes, y la preocupación hacia ganancias colectivas o individuales.

Las estrategias de cooperación están determinadas por un elevado grado de consideración de los propios objetivos y los de los demás (la otra parte). Algunos factores del contexto que contribuyen a esta sensibilidad: *la proximidad social o emocional, la semejanza, la pertenencia a un mismo grupo social, una amenaza común y la previsión de encuentros futuros*. Según Larrick y Blount, el contexto social de las relaciones interpersonales favorece la cooperación si los negociadores tienen una percepción positiva de sus afinidades.

La proximidad influye sobre la manera de proceder en la asignación de las ganancias durante el proceso de negociación. Según Crozier y Friedberg, no hay estructuración de las actitudes fuera de una situación y de su estructura propia:

los factores de 'personalidad' se deben incluir como apoyos de elección para la acción ante lo que está en juego.

4.4.3 Negociación y confianza en la organización

La negociación dentro de la organización se da porque la vida social no está formada por individuos aislados que negocian por su propia cuenta. La cooperación se organiza entre individuos especializados en algunas tareas, reunidos para lograr objetivos, pero divergentes sobre los medios para realizarlos. Crozier y Friedberg plantean que este tipo de negociación es un problema de la gobernabilidad de las organizaciones ¿por qué procedimientos, con qué tácticas, se puede llegar a un consenso interno? ¿cómo reconciliar intereses contradictorios?

En esta perspectiva, *la eficacia de la negociación necesita de confianza* entre los actores y la *desconfianza* constituye un costo para quienes la sufren. La desconfianza en las organizaciones se traduce en huelgas, ausentismo, pereza voluntaria y en actitudes no cooperativas.

La *confianza* nace cuando la sola lógica del interés no puede explicar el comportamiento o cuando no existe un contrato y los comportamientos oportunistas manifiestan efectos colectivos perversos. Por ello, pienso que es necesario el análisis de los elementos estructurantes de la confianza para avanzar en la comprensión y conocimiento de la confianza interpersonal, y que una lógica de confianza se trastorna profundamente si no existe la preconcepción de los cálculos 'del hombre interesado'. Lo que está en juego son *los convenios y los acuerdos*. Hoy se ha incrementado la reflexión sobre el tema de la confianza, porque actualmente proliferan algunas formas de *individualismo* y el incremento de la *desconfianza*; esta realidad me llevó a estudiar los principios y elementos estructurantes de la confianza.

4.5. Principios estructurantes de la confianza personal

Para desarrollar la confianza se necesita un trabajo permanente de los líderes y de la organización; la confianza no existe a priori; se gana con muchos esfuerzos, se construye cada día y se puede perder rápidamente. *Los principios de acción* indispensables para desarrollar la confianza personal dentro de la organización son: la toma de conciencia; la apertura o la transparencia; la determinación personal o la elección; la presencia o implicación; los cuales constituyen un conjunto sistémico coherente que movilizan al individuo, grupo y organización.

La toma de conciencia. La principal definición de la toma de conciencia es el *conocimiento de sí mismo, la comprensión del otro y del mundo*. Por eso el liderazgo se basa en el auto-conocimiento y la comprensión de las relaciones con los otros. Tomar conciencia es conocer sus comportamientos y sentimientos, en todos los ámbitos vinculados a: la tecnología, la economía, la dirección o la política de la organización. Este principio es fundamental para poner en movimiento al personal de la organización, sobre todo para el cambio; las personas son conscientes de los objetivos, de la dirección que se debe tomar, del camino que se debe recorrer y de la razón de ser, pero uno de los obstáculos principales al cambio es que las personas no lo comprenden. El *tomar conciencia de la situación* de la empresa y el *conocimiento de los objetivos* movilizan los esfuerzos; sin la toma de conciencia necesaria para toda evolución, las personas corren el riesgo de no hacer caso de algunos aspectos de la realidad.

La apertura o la transparencia. Este principio se basa en la experiencia y en que las personas se expresen abiertamente. En las organizaciones una parte importante de la energía personal se consume en la disimulación de información o incluso en la mentira. Ahora bien, si los individuos tienen la posibilidad de expresarse abiertamente y acceder a la información, entonces los problemas se solucionan. Desarrollar la confianza supone la transparencia y la apertura del otro.

La apertura es un elemento clave del desempeño, y es abrirse uno mismo; es la toma de conciencia; abrirse a los otros da la oportunidad de ser transparente y de proporcionar la información que necesita el otro para trabajar eficazmente; mi apertura facilita la de los otros, quienes me expresarán más fácilmente sus sentimientos, opiniones, temores o ideas; la apertura facilita la calidad de las relaciones, refuerza la cohesión de los grupos, y permite comprender mejor el comportamiento de los otros, y cambia a fondo las relaciones.

La determinación personal o la elección. Es la posibilidad de actuar y elegir uno mismo sus propias acciones; el concepto de elección es fundamental, y significa que la confianza se desarrolla cuando las personas pueden actuar por ellas mismas; como individuo tengo confianza en mí, si sé que puedo actuar sobre mí mismo, sobre otros y sobre mí mismo; no tengo confianza en mí si pienso que mis acciones, comportamientos o sentimientos dependen de causas externas.

En cuanto al desarrollo individual, el concepto de *elección* permite conocerme mejor e incluir mis comportamientos, sentimientos, creencias y aprecio de mí mismo. La elección permite sacar a la luz cómo la persona piensa y determina su propia existencia; muchas personas creen que su vida está vinculada a un destino; otras piensan que su existencia está en función de las situaciones; el concepto de elección se presenta solamente como una oportunidad para conocerse mejor e incluirse en los procesos de la organización; no tiene alcance universal, sino un alcance individual. El concepto de elección permite a la persona comprender mejor quién es, sus comportamientos, sus sentimientos, y sus opiniones; le ayuda a comprender mejor sus acciones fuera de todo sentimiento de vergüenza y culpabilidad. En otras palabras, como persona, como líder, da la posibilidad de actuar en función de su visión, de sus valores y tomar en cuenta a los otros.

La confianza es útil e importante para que las personas en la organización tengan conciencia de su posibilidad de elección: si las personas piensan que no pueden elegir, o sí no tienen elecciones, se obligan, y entonces la confianza es muy

escasa; los líderes y la organización tienen un papel importante para dar vida a este principio de acción; si los individuos pueden elegir, entonces hay más oportunidad de desarrollar la confianza.

Para movilizar al conjunto de las personas de la organización conviene reconocerles el poder necesario para que efectúen las elecciones decisivas en su respectivo espacio dentro de las organizaciones: el principio de implicación de la persona en las acciones permite invertir su energía para cumplir sus objetivos, en el trabajo, consagrarse a su misión y elegir el justo grado de implicación en las acciones; a veces algunas personas no se comprometen en su trabajo; tienen la impresión que nada depende de ellos y no concretan ningún proyecto porque su energía no está disponible.

En este contexto, el líder debe elegir el nivel de presencia e implicación en relación con sus proyectos y misiones; la calidad de su presencia está determinada por la intención. La *intención cooperativa* desencadena un estilo de presencia diferente al que genera la intención negativa y competitiva. El papel de los líderes y de la organización es muy importante para mantener un clima favorable y también para que cada individuo pueda comprometerse.

Los cuatro principios para el desarrollo de la confianza forman un sistema coherente. La implicación de las personas en la organización es más fácil cuando ellas toman conciencia de lo que está en juego, gracias a la transparencia de los líderes y gracias a la transparencia de su capacidad de elección. Cuanto más se apliquen los principios anteriores, las personas podrán desarrollar un elevado nivel de confianza hacia la organización, los líderes y las otras personas. Estos principios facilitan las relaciones y acciones, y disminuyen los conflictos en la organización, porque se crea un ambiente de confianza. Ésta se desarrolla, pues, basándose en los *cuatro pilares de acción: la organización; los líderes; las personas y las relaciones*; al trabajar conjuntamente, se desarrolla la confianza;

ésta descansa en los pilares de acción, sus principios y sus elementos estructurantes.

La apertura y la honradez. Esta característica es la esperada incluso por los colaboradores: El liderazgo y la confianza se basan mucho en el concepto de sinceridad e integridad; el líder es alguien que se conoce, que está consciente de sus fuerzas y debilidades, sabe desarrollar su auto-conocimiento y de los otros y está abierto. La dimensión humana en la empresa se organiza a partir de la apertura: este concepto se formalizó y se experimentó en la empresa hacia el final de los años setenta por Will Schutz en 1975; en la relación, la confianza se deriva de la sinceridad y la verdad; la sinceridad se basa en dos dimensiones, indisociables: el auto-conocimiento y en la experiencia personal.

Abrirse a los otros, ser sinceros, honestos, decir la verdad no es tan fácil. El miedo de herir al otro, el temor al cambio, sentirse culpable de la situación, el miedo a ser ridículo o incomprendido son razones que justifican no decir al otro lo que se piensa o lo que se prueba; las consecuencias son perjudiciales; la no expresión de los pensamientos, opiniones o emociones genera inseguridades; en cambio, abrirse al otro enriquece la relación; la confianza se basa en la verdad, cuando hay coincidencia entre lo que se dice y lo que se prueba.

Cuando la dosis de la confianza es elevada con relación al miedo, los individuos funcionan bien; se tiene miedo a no ser reconocido por otros, a no participar en sus intercambios y a no integrarse al grupo; el miedo es el temor de no estar a la altura de lo que está en juego, a no ser competente y a no tener conocimientos técnicos.

4.6 Elementos o palancas estructurantes de la confianza

El objetivo de este punto es definir brevemente los elementos estructurantes de la confianza: personales, relacionales y de la organización. Los dirigentes deberían

tener interés en conocer tales elementos, pues ayudan a generar y regenerar la confianza en la organización. La confianza no existe a priori; se gana ante otros y la dificultad consiste en saber en qué direcciones emprender acciones.

4 6.1 Elementos estructurantes personales de la confianza

El conjunto de elementos estructurantes o palancas que actúan sobre la dimensión personal (psicológica) de la confianza son: participación, apertura, reconocimiento, recompensa, delegación de la toma de decisiones y humanismo; todos ellos crean el clima que moviliza íntimamente a las personas, porque actúan sobre las dimensiones personales de imagen y aprecio. Las palancas personales de la confianza forman un sistema coherente en relación con las palancas organizacionales: *presencia, determinación personal, auto-conocimiento (conciencia), importancia, simpatía y competencia*. Estas palancas son activas, pues constituyen objetivos individuales que permiten llegar a un sentimiento positivo de aprecio de sí mismo.

La presencia. Esta palanca de acción se refiere a la implicación de la persona en las acciones. La persona se siente presente cuando la organización le da la *posibilidad de participar* en las actividades de la empresa y de actuar; la persona puede, así, invertir su energía para cumplir sus misiones; sentirse presente es poder elegir el justo grado de implicación en acciones que deben llevarse a cabo.

La participación. El individuo se siente involucrado y siente confianza en sí mismo; la organización le da prueba de confiar, pidiéndole participar en las actividades; así, el miedo de ser ignorado se pone a distancia; el papel de los líderes y de la organización es capital para mantener un clima favorable para que cada individuo pueda comprometerse; haciendo participar a sus colaboradores, los líderes crean un sentimiento de importancia y de presencia. Se comprende aquí también cómo la implicación del líder desempeña un papel fundamental en su relación con los

miembros del equipo, al crear las condiciones para participar en las acciones con otros, al buscar los momentos de encuentro, cada uno puede sentirse involucrado.

La determinación personal. La posibilidad de actuar y elegir sus acciones es fundamental, pues la confianza se desarrolla cuando las personas pueden actuar por ellas mismas. La persona toma confianza en ella cuando puede actuar sobre su ambiente, sobre otros, y sobre sí mismo, y está en función de sus capacidades o competencias. El líder al hacer participar a la persona la involucra, y crea el sentimiento de presencia en sus colaboradores, luego, dándoles la posibilidad de decidir por ellos mismos, el líder refuerza la capacidad para elegir; al dar este poder a los colaboradores, se les permite ejercer su propia elección y tomar conciencia de sus responsabilidades. El sentimiento de determinación personal existe cuando la persona sabe que decide por sí misma; la persona es entonces autónoma, libre, no siente dificultad y se siente responsable, la cual se desarrolla con la posibilidad de actuar, de elegir, de determinar las acciones. Al contrario, la dirección clásica tiene la tendencia a des-responsabilizar a los actores, y a que tomen muy pocas decisiones, o incluso ninguna; no se les pide a menudo su dictamen; al actuar así se crea un sentimiento de irresponsabilidad o incluso de inutilidad en el trabajo. El ser humano desea actuar sobre su ambiente, ser libre, ser su árbitro; cuando la organización no permite a los individuos ejercer su determinación personal, entonces ellos se comprometen en otras acciones.

Auto-conocimiento (conocerse uno mismo). La principal definición del auto-conocimiento es el conocimiento de sí mismo, la comprensión de sus relaciones con otros y con el mundo; la conciencia de sí consiste en esforzarse en reducir la parte no consciente, siendo consciente de sí misma, la persona no se engaña cuando ella se conoce, puede actuar; por eso el liderazgo se basa en el auto-conocimiento, y en conocer sus relaciones con otros; tomar conciencia es conocer sus comportamientos, sus sentimientos, sus fortalezas y debilidades. Cuando los individuos están más informados, pueden más fácilmente actuar y tienen confianza en ellos; esto llega en un clima de apertura y transparencia entre las

personas; al favorecer el diálogo honesto abierto, cada uno puede expresar sus opiniones sin temor; la participación exitosa pasa también por la posibilidad de expresarse libremente, de decir sus temores o sus reservas.

Sentimiento de importancia. Este sentimiento se conecta a la palanca de la participación: el individuo siente que importa cuando se le pide participar en las acciones; la persona se siente importante cuando los demás también lo piensan; su presencia es significativa; esto llega cuando la empresa, los jefes o los colegas invitan a la persona a expresar su opinión o a ejercer una actividad en el grupo; cuando siente considerada e implicada la persona, invierte su energía en acciones y no se aburre.

Sentimiento de competencia. El individuo se siente competente cuando se le pide ejercer elecciones y asumir responsabilidades; la persona prueba este sentimiento de competencia cuando sabe hacer frente a los acontecimientos y sabe elegir las soluciones. La descentralización de la toma de decisiones actúa sobre esta palanca personal.

Sentimiento de aprecio (simpatía). Esto es sentirse apreciado; es también apreciarse uno mismo, cómo se es; esto puede llegar en un ambiente que considera a las personas como seres humanos y favorece los contactos sociales; cada vez que la empresa o los jefes ponen de manifiesto que consideran a los empleados como personas muy importantes, entonces crean las condiciones de la confianza. El humanismo pertenece a la dimensión humana y emocional de la confianza, que vincula a los individuos y les permite sentirse apreciados como seres humanos. Las consideraciones de carácter profesional, se orientan sobre el eje racional, cerebral, de la confianza; se inscriben en la lógica del contrato o los acuerdos. Al hacer hincapié en el papel social de la empresa, se menciona la dimensión humanista desde la cual se desea ligar a la importancia; los referenciales de auto-evaluación, tener en cuenta al individuo como ser humano y

no solamente como fuerza de producción o consumo, va en el sentido del humanismo.

4.6.2. Elementos estructurantes organizacionales de la confianza

Los líderes pueden crear un clima propicio para la colaboración y la confianza si respetan los principios de: toma de conciencia, apertura, elección y presencia. Para aplicar estos principios, la organización dispone los elementos estructurantes organizacionales de la confianza: *la descentralización de la toma de decisiones, la participación, la apertura, el humanismo, el reconocimiento y la recompensa*. Estos elementos son normas y principios de funcionamiento y de orientación para la gestión de los recursos humanos.

Participación. Significa hacer las cosas juntos; este principio de acción consiste en asociar a las personas a las acciones de la organización, dándoles la posibilidad de participar en proyectos.

Descentralización de la toma de decisiones. Este principio consiste en dar a las personas la posibilidad de tomar la decisión final en los proyectos o los problemas que les conciernen. Para este fin, es necesario formar a las personas, es decir, se tiene que *compartir el poder*, pero no es cosa fácil; cuando aumenta el poder de una persona disminuye en otra; hoy la voluntad de trabajar en grupo transversal se acompaña de relaciones de poder entre las personas. El *empowerment* es la elección deliberada de adoptar una estrategia que redistribuye el poder entre los miembros de un grupo y en todos los niveles; cada uno se asocia y está perfectamente informado sobre la manera como el grupo funciona; hay una comprensión clara de los parámetros para la toma de decisiones; de esta manera las personas asumen las responsabilidades.

Transparencia (apertura). Mientras que la transparencia es la posibilidad de tener acceso a la información que se necesita; la apertura es la posibilidad de poder

expresarse libremente respetando cualquiera que sea su lugar en la organización; el principio de apertura supone la transparencia en el grupo o en la organización. Eso significa que no hay secretos (retención de información), que cada uno puede tener respuestas a sus preguntas y que los jefes no mienten. La confianza es el resultado de relaciones entre los miembros de un grupo, y por ello se aprecian mutuamente; cada persona aprecia y tiene confianza en sus compañeros (relaciones sinceras y auténticas); dice la verdad; los líderes y la organización desempeñan un papel fundamental para crear relaciones de confianza; la dosis de confianza es más elevada cuanto más existan la apertura de la organización, la transparencia y el diálogo. De esta manera las personas expresan sus ideas y sus pensamientos sin temor de hacer sugerencias inútiles o de emitir opiniones. La apertura y la transparencia crean relaciones donde las personas se sienten menos vulnerables y más honestas; decir la verdad constituye la base para relaciones entre compañeros de trabajo, mientras que no decirlo, o mentir, es un acto de traición; el diálogo honesto y abierto se debe fomentar porque favorece la responsabilidad de cada persona, cualquiera que sea su actividad; cada persona tiene, entonces, la posibilidad de revelar sin temores todos los problemas encontrados; al contrario, en una atmósfera opaca, el miedo, el escepticismo, la política de espera o el cinismo crean actitudes antagónicas al desarrollo de la responsabilidad y de las relaciones humanas abiertas y honestas.

Reconocimiento. El reconocimiento existe cuando las personas tienen la impresión de existir a los ojos de los otros; el conocimiento de cada persona en la empresa: los empleados son importantes. Hay muchas maneras de dar prueba de reconocimiento: el líder se toma el tiempo para comunicarse con cada persona de su grupo; les muestra señales de ánimo y satisfacción; cada individuo en la organización tiene la impresión de existir y de ser conocido y reconocido en su trabajo, sus calidades profesionales y personales; cuando un colaborador, o un grupo, proponen ideas y las explotan entonces hay reconocimiento; en cambio pedir el dictamen de los colaboradores y no darle respuesta puede crear

desconfianza; hay múltiples formas de reconocimiento, pero cada una debe tener sentido para las personas.

Recompensa. La recompensa va más allá del reconocimiento, pues se trata de la *remuneración* concedida a cambio del trabajo efectuado. La recompensa se refiere a la división del fruto del éxito de su grupo, de su área, departamento, división o unidad, por haber cumplido su misión. Un punto sensible e importante es el *sistema de remuneración y evaluación*; el cual debe ser transparente, objetivo, lógico y aceptado y así las personas pueden crear un vínculo de confianza y compromiso hacia la organización y entre colegas.

Humanismo. Éste es un principio de acción y un valor muy importante, que considera el hombre como el elemento más importante; se trata aquí de considerar a la organización al servicio del hombre, sin olvidar que el hombre está también al servicio del desarrollo económico; se trata de no ver las cosas en un sólo sentido. Este elemento merece una verdadera reflexión en las organizaciones, porque cuando las personas se sienten reconocidas más por su fuerza de producción tienen tendencia a adoptar posiciones de desconfianza. En cambio, el humanismo como principio de acción cambia profundamente las relaciones de trabajo y favorece el desarrollo de la confianza; sin humanismo la dimensión humana no tiene sentido y la confianza no tiene ninguna oportunidad; hay en este principio un fuerte reconocimiento del verdadero sentido de la organización con relación a los hombres y al mundo; la confianza se establece cuando la organización se compromete a largo plazo y se construyen acciones con responsabilidad social.

El *nivel motivación* en el trabajo está vinculado, pues a la gran responsabilidad otorgada a los grupos para realizar su misión. Un segundo punto, reside en la importancia del *aprendizaje permanente* y continuo de nuevas competencias; aprender debe ser el centro de cualquier grupo de trabajo y da a las personas una excelente comprensión del trabajo y facilita la tarea de cada persona; el

aprendizaje facilita la flexibilidad y conduce también a establecer mejoras o innovaciones; además, el juego de relaciones sistémicas valoriza a cada persona, que tienen la impresión de bienestar personal cuando desarrolla sus competencias; la persona se tiene confianza a sí misma y descubre sus talentos; *la confianza es, entonces, un valor de creación de potencial humano.*

El conjunto de los elementos estructurantes organizacionales funcionan como un sistema coherente, si uno de ellos no funciona, el conjunto del sistema se altera; los elementos desencadenan sentimientos de confianza y por eso es necesario impulsarlos todos en forma coherente; no se puede elegir un elemento más que otro o rechazar el que no agrada. *Los elementos estructurantes organizacionales se orientan hacia un estilo de gestión tipo coach (entrenador), y al desarrollo de competencias profesionales basadas en la flexibilidad y polivalencia.*

En los grupos de trabajo del DSB de una universidad pública, el aprendizaje y la remuneración de las competencias son dos parámetros para recompensar la calidad y fomentar la flexibilidad de los investigadores de los grupos con proyecto. Al mismo tiempo, se ha establecido una cultura grupal basada en comunicaciones abiertas y en la confianza mutua entre todos los miembros del grupo; los líderes de grupo de proyecto coordinan las actividades, el horario, el orden del día de las reuniones, dan consejos e información a su grupo. El éxito de este trabajo grupal se basa en una tradición de ayuda mutua. Cualquiera que sea el nivel donde se sitúan los profesores investigadores, participan en el funcionamiento del grupo y en las decisiones de los proyectos que les conciernen. Los profesores investigadores participan con acciones concretas, las cuales son la base de la colaboración que les hace trabajar juntos y cooperar. En el seno del grupo se reúnen competencias y especialidades asociadas; los grupos con proyecto están integrados entre dos y seis personas, y en su seno existe la flexibilidad y polivalencia; los jefes de proyecto se comprometen activamente a delegar la toma de decisiones; el poder no se concentra solamente en el jefe de proyecto. La descentralización de la toma de decisiones es una manera de concebir, pensar y

de involucrarse. Esta forma de trabajar se ha establecido en el funcionamiento de los grupos de trabajo con proyecto, sus miembros son capaces de tomar decisiones y han puesto en juego relaciones sistémicas; la dosis de confianza de los investigadores es alta y descubren sus talentos.

4.6.3 Elementos estructurantes relacionales de la confianza

Los elementos estructurantes organizacionales de la confianza: el clima de participación, la descentralización de la toma de decisiones, la apertura, el reconocimiento, las recompensas y el humanismo actúan sobre los resortes psicológicos personales y sobre los elementos estructurantes personales; al mismo tiempo pueden actuar sobre los *elementos estructurantes relacionales* de la confianza: el dinamismo, la madurez, la honradez, la valorización, la cooperación y la amabilidad. (Cuadro 7).

Cuadro 7. Elementos estructurantes de la confianza EEC

<u>Organizacionales</u> Clima de:	<u>Personales</u> Actitudes y comportamientos de las personas de:	<u>Relacionales</u> Relaciones de:
Participación	Presencia	Dinamismo
Responsabilidad	Determinación personal	Madurez
Apertura	Auto-conocimiento	Honradez
Reconocimiento	Importancia	Valorización
Recompensa	Competencia	Cooperación
Humanismo	Simpatía	Amabilidad

Dinamismo. Este elemento de acción sobre la relación permite poner en energía a las personas; tener relaciones dinámicas significa que cada persona ponga su energía en la relación y en el objetivo que se persigue. Cuando las personas invierten su energía al 100% en la relación con el otro, crean las condiciones de una relación dinámica que favorece la inversión y la participación de las personas. A cambio, las personas tienen la posibilidad de participar en función de sus posibilidades y las relaciones en el grupo son dinámicas.

Madurez. Este elemento de acción permite actuar de manera adulta en la relación; eso significa que las personas adoptan actitudes desprovistas de pasividad, agresividad o manipulación; al contrario, *saben comprometerse en la relación* respetando al otro y sus opiniones; las personas se consideran como responsables, competentes y conscientes de sus capacidades recíprocas. La madurez significa que cada persona del grupo conoce sus límites, acepta no saberlo todo y reconoce la opinión de los otros. Tener relaciones maduras es tener vínculos de interdependencia entre las personas; cada persona es autónoma en su dominio y sabe apoyarse en las personas cuando tiene necesidad; en las relaciones maduras las personas son reconocidas por su nivel de responsabilidad y participan en las decisiones.

Honradez. Es la dimensión de la apertura que consista en ser verdadero, en ser uno mismo, en aceptar abrirse a los otros para expresar sus opiniones, sentimientos o temores; en no ocultar nada frente a las personas. Así, cada persona puede sentirse consciente de la situación; ser honesto en la relación exige tomar la iniciativa de abrirse al otro a pesar de la duda en cuanto a las consecuencias; si nadie arriesga la relación se estanca en la desconfianza; la confianza y la apertura están vinculadas estrechamente; la confianza se basa en la honradez, es decir, en la apertura al otro y a uno mismo, pero también es aceptar los reproches del otro. El desarrollo de la confianza se basa en la honradez, en la transparencia y la apertura.

Valorización. Consiste en sostener relaciones que enriquezcan mutuamente a las personas; trabajar juntos aporta más en conocimientos y experiencias; valorizando más a las personas aprecian trabajar juntas y encuentran la energía para lograr los objetivos del grupo. Al contrario, cuando las relaciones comienzan a pesar y a no tener valor para las personas, entonces se crea insatisfacción; ellas trabajan en grupo sin apreciarse, aunque eso no impide realizar las tareas o misiones, pero se crea debilidad; si las personas no tienen necesidad de trabajar juntas, esa situación no tiene consecuencias; pero si es importante que trabajen juntas para el

logro de los objetivos del grupo, entonces hay posibilidades de fracasar por las tensiones.

Cooperación. Las relaciones son cooperativas cuando las personas desean trabajar juntas para optimizar los resultados de cada uno y del grupo. La cooperación es la puesta en común las competencias y responsabilidades para alcanzar el objetivo común. Esta dimensión es completamente dependiente de todos los elementos estructurantes, ya que forman un sistema coherente; aparece más fácilmente cuando las personas han podido crear vínculos dinámicos, maduros, honestos y se valorizan; al mismo tiempo, tiene todos estos elementos que permite a las personas construir soluciones, tomar decisiones y su desempeño; lo contrario, favorece la irresponsabilidad, porque no pueden poner en marcha sus competencias y su capacidad para elegir cooperar.

La amabilidad. Consiste en tener relaciones amistosas; eso no tiene nada que ver con las competencias o la importancia; cada uno considera a los otros no por sus capacidades profesionales, sino más bien, por sus cualidades como persona; se aprecia al individuo como tal, no por su rol; tal actitud en las relaciones favorece un *clima de respeto*, que facilita la apertura y la honestidad en los intercambios, y crea las condiciones para abordar los problemas más difíciles en el grupo, por ejemplo las tensiones; al contrario, cuando el clima es de falta de respeto hacia las personas, la confianza se rompe.

4.7 Conclusiones

La estructura organizacional esta relacionada con la estrategia, ésta última debe considerar el entorno y el equilibrio entre confianza y el control. La estructura matricial enfatiza la colaboración, usa la influencia, y permite que haya dos jefes, o dos cadenas de mando: una vertical con funciones o divisiones (estructura jerárquica) y otra horizontal que combina personal de distintos departamentos

funcionales para realizar un proyecto en común; este tipo de estructura tiene la UAM-X.

En general se destaca en este capítulo el papel del líder para crear un ambiente de cooperación y confianza; y que si existe un contrato que estipule las actividades y responsabilidades de cada uno, da mayor posibilidad de negociación a los colaboradores y les permite ser cooperativos y depositar mayor confianza en el trabajo en sí y estar conscientes de: la toma de decisiones, la honradez, la apertura, la participación, el tener sentimiento de importancia y competencia. El papel del líder en la organización es dedicarse a desarrollar al grupo y a cada uno de sus miembros, controlar las funciones vinculadas a la dimensión humana, cuidar que cada persona cumpla sus objetivos, misiones y crear un clima de confianza.

El comportamiento humano del líder, el reconocimiento del trabajo, la existencia de contratos y acuerdos, el cumplir los compromisos y los incentivos favorecen el ambiente de confianza en la organización. El *reto* es desarrollar los elementos estructurantes de la confianza personales, organizacionales y relacionales, distribuir el poder, tener eficientes sistemas de comunicación coordinación concertación, la existencia de procesos de socialización y aprendizaje, de cumplir los compromisos y de crear incentivos regulados en la organización.

CAPÍTULO 5

LA IMPORTANCIA DEL PODER Y LA COMUNICACIÓN EN LA CONFIANZA Y LA COOPERACIÓN

La confianza y la cooperación son resultado de la comunicación, pero esta última es fruto de la confianza misma. El presente capítulo estudia la incidencia del poder en la confianza o desconfianza y en consecuencia en el desempeño de las organizaciones, y se interesa también en los temas de la confianza y la comunicación como elementos clave para quitar los miedos y acelerar la cooperación dentro de los grupos de trabajo que contribuyan a mejorar su desempeño. La vía de la cooperación en la organización, debe estar basada en relaciones recíprocas de confianza, cuyos elementos estructurantes son: el respeto al otro, la reciprocidad y la responsabilidad; pero los miedos, las tentaciones, los prejuicios y las suposiciones, y el ejercicio del poder pueden ser los factores que inhiban su creación.

El enfoque clásico del análisis estratégico de las organizaciones, hace aparecer a los actores, sus actuaciones, sus posturas, las estrategias, las reglas y finalmente la organización como una construcción contingente. La utilidad de esta manera de mirar ha estado encaminada por los éxitos del análisis estratégico de los actores en las organizaciones; este tipo de análisis permite comprender el funcionamiento concreto de las organizaciones, las acciones de los actores, las estrategias y los procesos de toma de decisión a partir de una racionalidad tanto técnica como económica.

Los conceptos anteriores, escasamente permiten responder a la pregunta sobre las estrategias y las reglas³³: ¿qué hace cooperar con y en un grupo?, ¿es necesario concentrarse sobre la construcción de las relaciones en términos de la confianza?³⁴.

³³ Crozier M., Friedberge., L'acteur et le système, p. 179.

³⁴ Bernoux P., Servet, J., La construction sociale de la confiance, p. 342.

El tema de la confianza es una condición necesaria en el análisis estratégico; pero ha sido poco explorada, porque se enfoca sobre la indeterminación de los comportamientos. La confianza tiene un lugar “invisible” en el actor y el sistema de Crozier.

Una de las contradicciones fuertes de las organizaciones ha sido fundada sobre la doble exigencia de la división del trabajo y de la coordinación de actividades. Sobre este tema, una de las primeras reflexiones es la propuesta por Durkheim³⁵, para quien la historia de las civilizaciones muestra la existencia de dos modelos de sociedad, una fundada sobre la solidaridad mecánica y la otra sobre la solidaridad orgánica.

Hay una cierta radicalidad en estos modelos, porque no se analiza al sujeto, se estandarizan los comportamientos y se construyen rutinas independientemente de sus subjetividades; sólo importa la norma que rige el comportamiento. Estos enfoques deterministas poco tienen que decir de la subjetividad, porque en ellos no hay sujeto, sólo símbolos. Berger y Luhmann plantean la construcción social de la realidad, que no es sólo hablar de la institucionalización para explicar el mundo; estos autores puntualizan que el conocimiento no se descubre, se construye y se le da sentido.

Las nuevas prácticas de trabajo deben ser adoptadas en función de su contribución a la cooperación; un dirigente con mentalidad proactiva valora el uso de comportamientos de confianza; la administración de competencias organizacionales, directivas y operacionales debe asumir nuevas prácticas flexibles basadas en relaciones de confianza como mecanismo de coordinación de las actividades.

La confianza surge como una cuestión teórica central en las ciencias sociales para estudiar la *interacción humana*, como lo señala Alan Caillé, porque ninguna

³⁵ Durkheim E., De la division du travail social, p. 206.

sociedad puede operar sin confianza de por medio. Las nuevas ciencias sociales han abandonado la postura de una sola racionalidad como motor de la acción humana, por la postura de racionalidad limitada centrada en los dispositivos de coordinación y cooperación como lo dijo Herbert Simón. La postura que se asume ante el estudio del poder, de la confianza, de la comunicación y la cooperación apunta a generar explicaciones que tengan sentido ante un grupo.

5.1 INFLUENCIA DEL PODER EN LA CONFIANZA INTERPERSONAL

Aunque existen infinitas fuerzas que afectan los comportamientos de los seres humanos en las organizaciones y en particular a la confianza, ésta es un factor de gran importancia que no ha sido tratado como elemento relevante de las relaciones interpersonales; por este motivo, resulta indispensable analizar su funcionamiento e influjo en las mismas, y como incide en los resultados económicos y sociales de las organizaciones.

Una de las cualidades de la confianza es propiciar el aprovechamiento del potencial de todos los miembros de la organización. Debido a que la confianza trata de sacar a flote las cualidades emergentes que tienen los individuos, dichas cualidades no se dejan vislumbrar fácilmente dado los conceptos antagónicos, que en determinado momento pueden aparecer. Esto no resulta sencillo porque implica replantear sus estructuras y analizar sus comportamientos.

Lo fundamental en el presente análisis radica en la caracterización de la subjetividad de los individuos que participan en una relación de poder. Las perspectivas de los participantes giran en torno a dos ejes fundamentales: por una parte encontramos a quienes detentan el poder y del otro lado a quienes son objeto de éste. Por ello, el estudio del poder se ha sido dividido de la siguiente manera:

Fuentes del poder en las organizaciones: Aquí se caracterizan algunas formas que pueden tomar las prácticas y aparatos que sustentan al poder en las organizaciones.

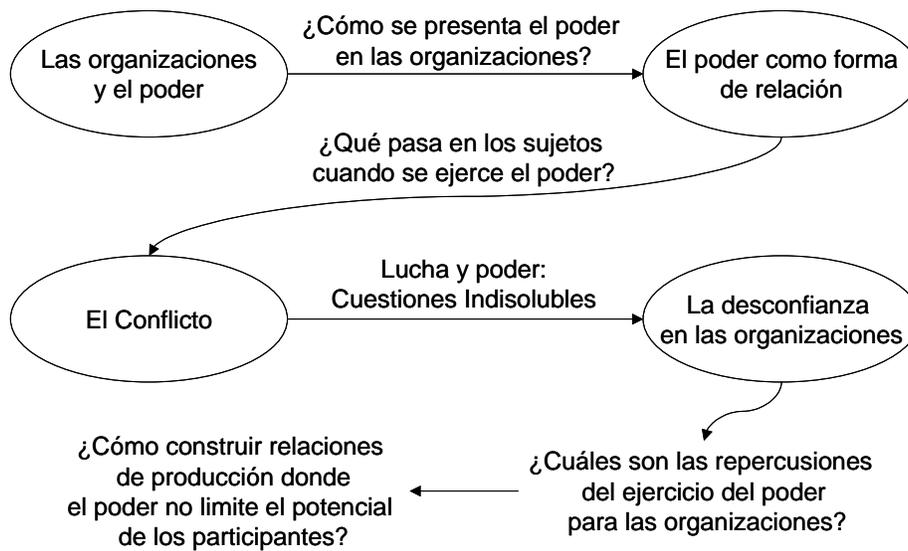
El poder como forma de relación: Se analiza el poder como una relación entre individuos o grupos que lo detentan (dominantes) y quienes son objeto de él (dominados).

El conflicto: Se examinan las relaciones de poder como una batalla llena de estrategias de dominación y resistencia.

El costo del poder: Se plantean las repercusiones que tienen las relaciones interpersonales sobre la organización, cuando surgen fenómenos como las luchas de poder y las resistencias. (Figura 10)

Figura 10

DOS PERSPECTIVAS DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Se pueden distinguir dos tipos de confianza en la organización: la vertical y la horizontal. La confianza vertical (ascendente o descendente) es una relación jerárquica entre subordinado y superior de naturaleza asimétrica; proviene de

poderes desiguales y compromisos diferentes. La confianza horizontal es una relación del mismo nivel jerárquico en una misma unidad de producción o en unidades diferentes.

Michel Foucault, considera que “el poder es una *relación en la cual unos guían y conducen las acciones de los otros*, es decir, que el poder no sólo reprime, sino también induce, seduce, facilita, dificulta, amplía, limita y hasta puede prohibir, aunque no es la prohibición la forma más importante, ni siquiera la privilegiada”.³⁶ Esto nos lleva a tres conclusiones preliminares: la primera, que el poder no tiene sentido si no existe una *relación entre personas*; la segunda, que tampoco lo tiene si no es *legitimado* por aquellos que son objeto de él; y la última, que su objetivo no es la represión o la prohibición, sino *el control*.

Esto puede entenderse en el contexto de que nada se ganaría con la “aniquilación” del dominado³⁷, que traería a la postre la terminación no sólo de la relación sino del mismo poder; además, tanto la represión como la prohibición tienen como fin último el control. De esta forma Robert Dahl lo conceptualiza, al sugerir que el poder implica una *habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no hubiera hecho*, esto es, sencillamente incidir en su comportamiento.

De la misma forma, Henry Mintzberg³⁸ concuerda y complementa los conceptos presentados, cuando define al poder como: “*la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones*”. Esta definición amplía el alcance del poder, porque traslada sus efectos al pasar del nivel individual al nivel organizacional; además, indica que el poder atraviesa a todas las organizaciones debido a que esta práctica es inherente a cualquier ámbito o espacio donde se establezcan relaciones humanas. Precisamente esto es lo que “permite y posibilita

³⁶ García, M., “Foucault y el poder”; p. 56.

³⁷ No se utiliza el término dominado con relación a la dominación como fuente de poder, sino como condición del sujeto que es objeto del ejercicio del poder.

³⁸ Mintzberg, H. “El poder en la organización”. p.216.

una forma de dominio al mismo tiempo que forma una tecnología del poder, es decir, que todas esas relaciones cotidianas son parte constitutiva del instrumental que usa el poder para lograr su ejercicio”.³⁹ Es ésta *Tecnología del poder* lo que interesa, es decir, los *mecanismos y las fuentes* que permiten su mantenimiento, así como la forma como el poder es expresado en las relaciones personales.

Entonces, los mecanismos que posibilitan la existencia y preservación de las relaciones de poder son generados y difundidos mediante “*signos*”, los cuales son divididos en dos partes inseparables⁴⁰: “*Los que permiten ejercer el poder* (como técnicas de entrenamiento, los procesos de dominación, los medios mediante los cuales se obtiene la obediencia) o *los que recurren a relaciones de poder* con el fin de desarrollar su potencial (la división del trabajo y la jerarquía de tareas).”⁴¹ A su vez, estos mecanismos se deben fomentar tanto en su aprendizaje como en su generación por medio de todo un conjunto de “comunicaciones reguladas (lecciones, preguntas y respuestas, órdenes, exhortaciones, signos codificados de obediencia, marcas diferenciales del “valor” de cada persona y de los niveles de conocimiento) y por medio de toda una serie de procedimientos de poder (encierro, vigilancia, recompensas y castigos)⁴². Estos mecanismos y sus instrumentos de aprendizaje son el producto de luchas por el poder en la que los dominantes han perpetuado su forma de representar la realidad. (Figura 11)

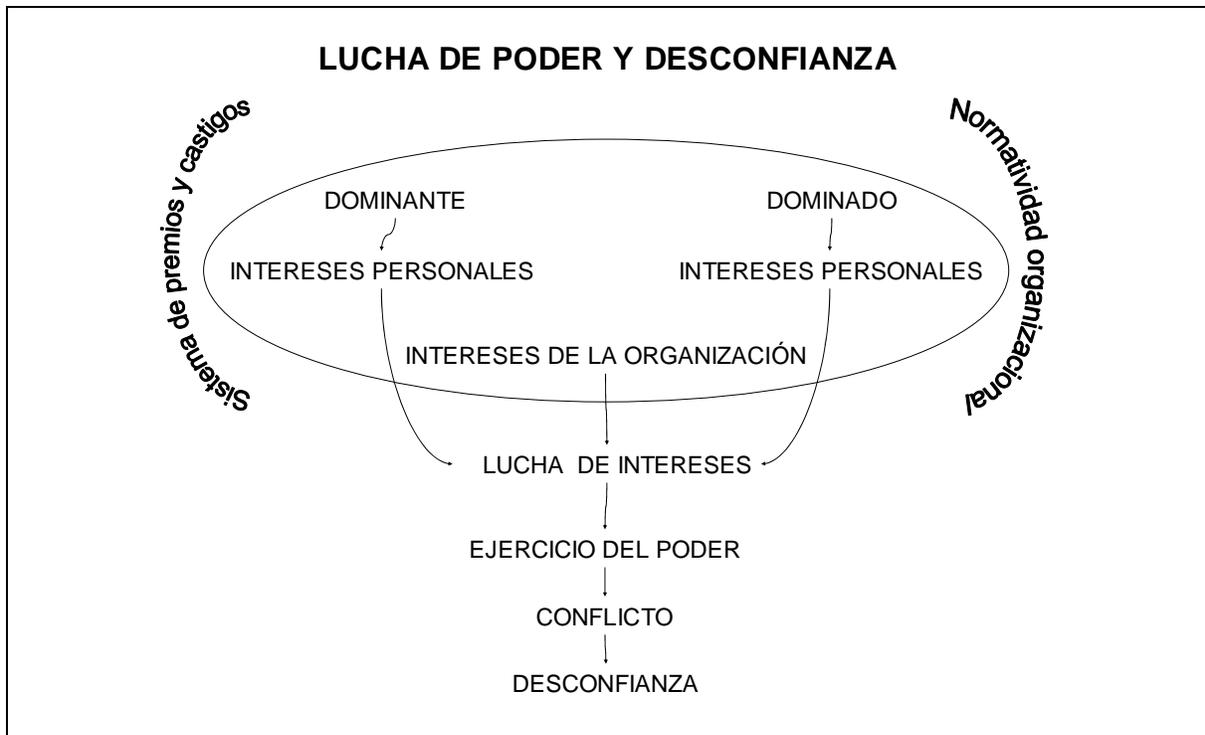
Figura 11

³⁹ García, M., “Op.cit. . p. 60.

⁴⁰ Foucault M., “La Microfísica del poder”. p. 176.

⁴¹ Foucault, M., “El sujeto y el poder”, en “Ideología, poder y estrategias discursivas ps.43-57.

⁴² Foucault, M., “Ibidem. p 43-57.



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Fuentes del poder en las organizaciones

Las fuentes de poder son diversas y variadas y proporcionan muchas maneras de hacerlo a aquellos que desean luchar por la persecución de sus intereses. Cabe mencionar que aunque no existe una coincidencia en cuanto a las principales fuentes del poder, es necesario describir brevemente algunas de las más representativas dentro de la amplia gama existente, lo cual hace al poder poliforme. A continuación se analizan tres grandes fuentes del poder que son: *la autoridad, la actividad política y la dirección (el poder en el saber)*, de las cuales se derivan infinidad de formas específicas y variadas.

Una de las principales formas de ejercicio del poder y tal vez la más frecuente, es la *autoridad*, es decir, el poder formal emanado de la condición de poseer un cargo organizacional, es definida por Mintzberg⁴³ de esta forma: “la autoridad es el poder

⁴³ Mintzberg, Henry. Op. Cit., p.220.

que se desprende de la posesión de determinado cargo, es decir, la autoridad es un tipo de poder formal y legítimo”. Es entonces la propia jerarquía y el respeto a ésta lo que representa la fuente de legitimación del poder, pues la autoridad es construida como parte de un conjunto de creencias compartidas e institucionalizadas, así como de una normatividad explícita o implícita producto de ella, la cual conduce a los miembros de la organización en sus decisiones y además, constituye para el grupo dominante la fuente de legitimación de sus jerarquías y la obligación de los subordinados a someterse a las reglas establecidas.

Esta normatividad y modelo estructural constituyen una maquinaria que limita y modela el accionar como profesional del individuo, quien al decir de Weber⁴⁴ “está atado a los deberes objetivos del cargo, dentro de una jerarquía administrativa, con competencias fijas, es remunerado según el cargo, y realiza una carrera de ascensos y avances por años de ejercicio y por servicios evaluados según el juicio de sus superiores, a los que se encuentra sometido por esa disciplina funcionaria”.

No obstante, la autoridad es una forma de poder en muchas ocasiones difícil de identificar, pues debe ser aceptada, es decir, son otros, además de quien detenta el poder, quienes le dan sentido a éste; y éste no necesita un control generalizado ni la instalación de complejas redes de información y vigilancia⁴⁵, pero si necesita de legitimidad y asentimiento, debido a que en el mundo actual el poder depende para su sostenimiento y reproducción de la posición “estratégica” que ocupan las personas en las instituciones; es desde estas posiciones donde se reproducen las prácticas de poder.

Entonces, el poder se establece no necesariamente mediante el castigo, sino también desde la normatividad que lo sustenta; por ello lo fundamental no es la represión, sino la *capacidad de generar un sistema de reglas, premios y castigos*,

⁴⁴ Weber, M., “Economía y sociedad”, p. 276.

⁴⁵ Jiménez, G., “Los fenómenos del poder” p 5-23.

que pueden a su vez ser implícitos o explícitos, los cuales hacen que sean los mismos sujetos quienes se someten a las órdenes del poder.

Así mismo, la legitimidad de la autoridad como forma de ejercer el poder implica el sostenimiento de una estructura y la supremacía de la visión del mundo de quien ejerza el dominio, debido a que “para poder mantener estas estructuras de dominación, los grupos dominantes intentan representar el mundo en formas o maneras que reflejen sus propios intereses, los intereses de su poder”⁴⁶, en este caso, el medio para representar esta realidad es la autoridad inherente a la posición que ocupan en la organización.

El reflejo de esta visión del mundo se encuentra en muchas ocasiones expresado en la *unilateralidad en la toma de decisiones*, que se torna exclusiva para quienes se abrogan el derecho de llevarlas a cabo, así como en la *disociación de los objetivos de algunos grupos frente a otros*, porque las organizaciones se encuentran inmersas en acciones con propósitos tales, que en muchas ocasiones, el logro de las metas de unos implica dejar de lado las metas de otros.

Precisamente esta situación provoca que los individuos no siempre adopten una actitud de subordinación de sus objetivos personales a los de la organización, pues ellos también tienen sus propias expectativas y metas, es decir, “sus propias necesidades y no son instrumentos inertes que se limitan meramente a satisfacer las necesidades de la organización”⁴⁷

De esta competencia entre sujetos por el logro de los intereses de cada uno surge la dispersión organizacional, porque la *intensificación de una competencia* donde sólo existe un triunfador lleva a la rivalidad y posteriormente a la pérdida de la confianza, del sentido de trabajo en equipo y a la disociación de los objetivos individuales y organizacionales.

⁴⁶ Gutiérrez, S., Compiladora. “Ideología, poder y estrategias discursivas ps.3-4.

⁴⁷ Mintzberg, Henry. Op. cit. 226.

De la misma forma que la autoridad existe en la gran mayoría de las organizaciones, también en ellas se da la *actividad política*, la cual tiene capacidad de afectar el comportamiento de las organizaciones y como subconjunto del poder, es un poder informal, por lo que su naturaleza no es legítima y representa la contraparte de la autoridad. La organización es intrínsecamente política, “en el sentido de que debe encontrar la manera de desarrollar un orden y una dirección entre gente con diversidad de potenciales e intereses”⁴⁸. Y aún más, debe hacerlo como un recurso para subsanar las inevitables deficiencias en el sistema de la autoridad formal.

Acerca de la política Henry Mintzberg observa: “se refiere al comportamiento de un individuo o grupo de individuos que tiene naturaleza informal, con objetivos muy delimitados, normalmente decisivo, técnicamente ilegítimo y que no está sometido ni a la autoridad formal, ni a la ideología aceptada, ni a la habilidad demostrada (aunque puede servirse de cualquiera de estos sistemas)”⁴⁹.

Tal como lo argumentó Georgiou⁵⁰, en las organizaciones existen "*focos arbitrarios de interés y de mercado*, cuyas estructuras y procesos son el resultado de complejas acomodaciones realizadas por agentes sujetos a una variedad de incentivos y persiguiendo una diversidad de objetivos”. Por tanto, como puede notarse en ambas argumentaciones, en su esencia los factores fundamentales en la política se refieren a los individuos y a la forma como sus intereses (vayan o no a favor de los de la organización), los conducen a actuar de una forma u otra; tales intereses permiten comprender su comportamiento.

Esta conducta política frecuentemente convierte a los instrumentos formales de la organización (la estructura, reglas, reglamentos y procedimientos), que son vistos como racionales, en mecanismos de la acción política para satisfacer intereses

⁴⁸ Morgan, G., “Imágenes de la organización”. p. 99.

⁴⁹ Mintzberg, Henry. Op. cit .228.

⁵⁰ Georgiou, P., “The Goal Paradigm and notes towards a counter paradigm”, p.285.

específicos que han surgido como resultado de las confrontaciones por el poder en la organización; “una visión política de ellos sugiere que en muchas situaciones se entiendan mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político”.

De tal manera que la política desplaza al poder legítimo valiéndose en ocasiones de sus propios mecanismos, porque es una consecuencia de la inconformidad hacia las deficiencias en los sistemas formales de autoridad; esta condición lleva a los individuos a actuar políticamente, con la informalidad que esto implica, en las situaciones en que no se sienten satisfechos.

Uno de los aspectos positivos es que la política representa un medio para contrapesar las arbitrariedades y la unilateralidad en las decisiones, tal como lo consideraba Aristóteles, “para quien la política proporcionaba un medio de crear orden al margen de la diversidad mientras evitaba las formas de las normas totalitarias”.⁵¹ Ya que la política toma fuerza cuando se incrementa la divergencia como medida para disminuirla, la política organizacional se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes y debe ser resuelta por medios políticos.

La política representa un medio por el cual los individuos pueden regular sus relaciones de poder, utilizándola como contrapeso frente a la autoridad de algunos miembros de la organización; estas regulaciones son la causa de que puedan actuar con cierta libertad, sin que esto signifique que no sea posible abusar de su uso, porque la política es un comportamiento de naturaleza conflictiva que, a menudo, enfrenta a los individuos y sus intereses contra la organización o contra los otros. Es un juego, que como tal tiene jugadores y determinadas reglas que guían su accionar. “La mejor forma de caracterizar el sistema político de la organización es con una serie de actividades, un grupo de "juegos" que tenga

⁵¹ Morgan, G., “Imágenes de la organización”. p. 320.

lugar internamente, como una sobreposición sutil y simultánea”.⁵² Estos juegos no carecen de estructura ni son tan independientes unos de otros como podría parecer a primera vista. Los juegos no son ni aleatorios ni suceden porque sí, se guían por determinadas reglas. "Algunas reglas son explícitas, otras implícitas. Algunas son bastante claras, otras confusas. Algunas son muy estables; otras cambian con frecuencia. Pero el conjunto de reglas define el juego". En primer lugar, las reglas establecen las posiciones, la forma como cada persona accede a una posición, el poder de cada posición, los canales de acción; en segundo lugar, restringen el ámbito aceptable de decisiones y acciones; en tercer lugar, regulan todas las acciones (negociaciones, coaliciones, persuasión, fraudes y amenazas) y califican otras acciones ilegales, inmorales, poco caballerescas o inapropiadas

Crozier también basa su análisis de la política en el concepto de *juego* y lo describe en su aspecto positivo como: “un mecanismo gracias al cual los agentes estructuran sus relaciones de poder y las regulan, siendo estas regulaciones la causa de que puedan actuar con libertad”⁵³

El juego es un instrumento que los agentes han desarrollado para regular su cooperación y la acción dentro de las organizaciones. “El juego es la forma de reconciliar la libertad de los agentes y las restricciones existentes sobre su comportamiento, mientras que el jugador debe seguir siendo libre, pero si desea ganar, debe adoptar una estrategia racional de acuerdo con la naturaleza del juego y el respeto de las reglas”

Para comprender mejor esta fuente de poder, es conveniente analizarla de acuerdo con sus principales diferencias respecto a la autoridad, con relación a dos factores: su tipo de aceptación como fuente de poder y su naturaleza. La autoridad es de naturaleza formal y su aceptación es pasiva: “los miembros de la

⁵² Allison, G.T., “Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis”, p. 236.

⁵³ Crozier, M. “The Bureaucratic Phenomenon”, p. 167.

organización aceptan como algo legítimo el poder de algunos de sus miembros y se adaptan a sus peticiones”; sin embargo, no siempre esta conformidad es incondicional o absoluta. En algunos casos los individuos opondrán resistencia de formas variadas. Por otra parte, la naturaleza de la política no es formal pero su aceptación es activa: “los miembros se identifican positivamente con las normas y tradiciones de la organización y actúan de acuerdo con éstos aunque estrictamente hablando se encuentran fuera del sistema de autoridad y por tanto tiene naturaleza informal”.⁵⁴

Otra de las principales fuentes del poder la encontramos en las *competencias y conocimientos* de una persona, los cuales son útiles para la organización e incluso, en ocasiones, representan un factor crítico para ella; estamos hablando del *poder de dirección*, también llamado habilidad; esta forma de poder se encuentra estrechamente relacionada con la división entre el hacer y el pensar, es decir, con la división técnica del trabajo, tal como lo dice Jiménez “La dirección es una forma de poder ligada a las exigencias de la división técnica del trabajo y su medio específico es la competencia”⁵⁵.

Su legitimidad como fuente de poder descansa en primera instancia en las competencias que poseen los sujetos; sin embargo, también radica en “la capacidad de unos para persuadir a otros para así establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir”⁵⁶ además hay que demostrar el suficiente liderazgo para ser capaz de definir la realidad de otros. Se vale para este propósito de diversos instrumentos generados con este fin formando parte de la vida cotidiana de la organización tales como: “imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa” los cuales utilizan como herramientas para conducir el pensamiento de los demás y conformar el arreglo de las relaciones de poder en la organización.

⁵⁴ Mintzberg, Henry. Op. cit. p. 240.

⁵⁵ Jiménez, G. Op. cit. p 5-23.

⁵⁶ Morgan, G., “Imágenes de la organización”. p. 322.

Este tipo de poder comparte algunas similitudes con la autoridad, aunque en esencia resulta sumamente distinto, debido a las características propias del poder de dirección que lo hacen susceptible de ser analizado por separado. “Este es siempre un poder delegado y en cuanto tal es temporal, reversible y circunscrito a una función bien definida. En efecto, *la dirección resulta de una especie de contrato justificado por la necesidad de la cooperación social y por los imperativos técnicos de la división del trabajo*”⁵⁷. La más notable similitud con la autoridad radica en que la dirección también es delegada; sin embargo, esta delegación se realiza en función de las competencias que posee un individuo y no de otros factores como se presenta en la autoridad. “Ésta supone también cierta legitimación a una relativa unanimidad entre dirigente y dirigidos, pero su naturaleza es diferente porque su fundamento no radica en ideologías de legitimación con estructura de creencias, sino en el cálculo racional de los dirigidos y en el reconocimiento de una cierta competencia de los dirigentes”. Esto representa uno de los rasgos más importantes que caracterizan al poder de dirección; lo fundamental es que implica una *relación de “conveniencia”* entre partes en la cual los dominados aceptan conscientemente el poder de un individuo para aprovechar su habilidad con el fin de conseguir un objetivo. De aquí se desprende que el tipo de acatamiento del poder de dirección es el consentimiento, relación que se puede plantear como una dependencia directa de los actores, de acuerdo con J. Baechler⁵⁸ : B espera sacar beneficio de la delegación de voluntad en favor de A; sí bien es cierto que esta delegación se debe entender como un costo, puesto que renuncia a la libre disposición de sí mismo, el consentimiento activo resulta de una suma positiva entre este costo y la ganancia que se espera de la delegación.

Este es un tipo de poder privativo de quien posee las habilidades y competencias para desempeñar actividades fundamentales que necesitan las organizaciones;

⁵⁷ Ibidem. Jiménez p. 10.

⁵⁸ Beachler, J., “Le pouvoir pur”, p.290

por ello se utiliza como una formación de poder a partir de la “diferenciación”, la cual dependerá de las competencias de cada persona.

Todas las fuentes de poder son efímeras, pues dependen para su sostenimiento de diversos factores que les den razón de ser; en ausencia de éstos el poder inevitablemente pierde sentido; en el caso del poder de dirección, su existencia dependerá de que las competencias individuales que le dan origen sigan siendo valoradas por la organización a tal punto de representar una función crítica que no puede ser sustituida, como lo explica Mintzberg : “El poder recae en aquellos que hallan una función crítica a la cual pueden dedicar sus habilidades, sobre todo si éstas son difíciles de reemplazar” ⁵⁹

Sin embargo, no debemos olvidar que aunque ésta es una relación calculada de conveniencia, pueden existir desviaciones que provoquen que deje de ser provechosa para alguna de las partes, lo cual provocaría oposición, ya sea por abuso de poder, por mala gestión o por imputación de incompetencia, cuya sanción, en el caso en que ésta sea posible, es la exclusión de los opositores”. ⁶⁰

Esta fuente de poder puede funcionar en ambos sentidos, positivo y negativo; “mientras que un sentido sirve para *coordinar el trabajo* en la organización, el sistema de habilidad también puede servir para forzar *la desintegración*, debido a que los individuos o pequeños grupos de individuos pueden perseguir objetivos opuestos a los de la organización”. El sentido negativo se presenta cuando la organización tiene intereses distintos a los de algunos de sus miembros, es decir, cuando tales intereses están establecidos sólo en función de los individuos dominantes que le dieron origen o bien, como producto de la reconfiguración de las relaciones de poder en su favor. Por estas razones, el poder de dirección está reservado para individuos o pequeños grupos de individuos que logren

⁵⁹ Mintzberg, Henry. Oo. cit.236.

⁶⁰ Jiménez, G., Op. Cit ps.-23.

diferenciarse desempeñando funciones críticas de una naturaleza distinta a la del poder característico de la organización.

5.1.2 El poder como forma de relación.

El objetivo en esta sección es analizar el poder como una relación entre individuos o grupos que detentan el poder (dominantes) y quienes son objeto de éste (dominados), para lo cual resulta fundamental preguntarse ¿qué pasa en los sujetos cuando se ejerce el poder?

Es indudable que el poder existe en toda relación humana y es inherente a la organización como un conjunto de personas que interaccionan entre sí para lograr objetivos individuales y colectivos. Inevitablemente, en ocasiones las personas ocupan la posición dominante o dominada, pues al comenzar una relación de trabajo o de cooperación, simultáneamente se inician relaciones de poder; es decir, “mientras que el ser humano está inmerso en relaciones de producción y de significación, también se encuentra inmerso en relaciones de poder muy complejas”.⁶¹

Al entender el poder como una relación suponemos que los individuos o grupos que lo poseen lo hacen en relación con otros; esto implica que son estos últimos quienes le dan sentido al mismo, de otra forma no podría existir.

Por ello, “para mantener a los sujetos en estado de dependencia y sometimiento es necesario que no pongan en duda los códigos que los marcan y los constituyen, que los acepten como naturales y necesarios”; esto significa que el poder debe ser legitimado y aceptado tanto por quien lo detenta, como quien lo acata; de ahí que “el poder funciona no sólo porque existen sujetos que ejercen el

⁶¹ Foucault, M., op. cit. ps. 57.

poder, sino también, porque los sujetos aceptan, aún sin conciencia, las condiciones de dominación”.⁶²

Lo fundamental al analizar el poder como relación es que su ejercicio inicia una secuencia de acciones que se provocan unas a otras, lo cual incide en el comportamiento de los individuos, de los grupos y finalmente, de sentimientos de confianza y desconfianza. Foucault lo planteo de la siguiente manera: “El término “poder” designa relaciones entre “parejas”⁶³ .

Es de suma importancia reconocer que una relación entre dominantes y dominados no es sólo una oposición irracional en la cual unos buscan sobreponerse a otros dejándolos fuera de toda acción; sino todo lo contrario, en una relación de poder lo fundamental es la *búsqueda del control de las acciones del otro*; por esto, más que hablar de un ‘antagonismo’ esencial, sería preferible hablar de un ‘agonismo’, de una relación que es al mismo tiempo una incitación recíproca de lucha; no tanto una relación de oposición frente a frente que paraliza a ambos lados, sino una provocación permanente.

Esta provocación es la que pone en marcha los mecanismos de poder y genera acciones que son respuesta a otras acciones, sin importar si son recientes o no. Porque lo que define una relación de poder es que es un modo de acción que no actúa de manera directa e inmediata sobre los otros, sino sobre sus acciones: una acción sobre la acción, sobre acciones eventuales o actuales, presentes o futuras.

También es preciso definir el concepto de *intereses* como las intenciones que se ocultan detrás de las decisiones y las acciones que toma la organización, los estados mentales que conducen a los individuos, o a los grupos de individuos llamados organizaciones, a hacer lo que hacen, es decir, que los objetivos no

⁶² García, M., Op. cit. 56.

⁶³ Foucault, M., Op. cit. ps. 3-53.

tienen vida propia, no existen ni son alcanzables sin acciones encaminadas a alcanzarlos.

Entonces, no es el poder como tecnología lo que modifica el comportamiento de los sujetos en sí mismo (aunque se apoye en aquella), sino el *modo como es ejercido*, es decir, sus *acciones*. Porque “el poder sólo existe en acto, aunque se inscribe en un campo de posibilidades dispersas apoyándose sobre estructuras permanentes. Ello también significa que el poder no es una especie de consentimiento”⁶⁴ debido a que la relación de poder puede ser establecida en un estado de conveniencia y difícilmente será el producto de un consenso.

“El poder es un conjunto de acciones sobre acciones posibles; opera sobre el campo de la posibilidad o se inscribe en el comportamiento de los sujetos actuales; incita, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto; con todo, siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar. Un conjunto de acciones sobre otras acciones”. Por lo tanto, el poder no busca prohibir los actos, sino controlarlos; por ello se debe luchar por el equilibrio entre confianza y control en las relaciones interpersonales, porque estas relaciones implican sometimiento o subordinación, y de ellas surgen conflictos en los cuales los sujetos tienen sólo la opción de acatar las “órdenes de poder”, o bien, resistirse a ellas.

Una relación de poder puede ser comprendida a partir de sus *conflictos y batallas*. Tal como lo afirma Foucault “para comprender en qué consisten las relaciones de poder, quizá deberíamos analizar las formas de resistencia y los intentos hechos para disociar estas relaciones”⁶⁵

⁶⁴ Foucault M., “Op. cit. ps. 3-53.

⁶⁵ Idem 46.

5.1.3 El conflicto

Las relaciones de poder se encuentran llenas de estrategias de dominación y resistencia a aquél. En cualquier organización surgen diferencias entre sus miembros, se transforman en conflictos siempre que los intereses son divergentes. Por lo tanto, el conflicto es visto en las organizaciones como un hecho anormal. “El conflicto es considerado un estado desafortunado que en circunstancias más favorables debería desaparecer”⁶⁶. Sin embargo, estará siempre presente en las organizaciones, pues pensarlas sin conflictos es una utopía. Se comprende que los conflictos surgen cuando los intereses chocan, pero es importante definir qué son los intereses. La definición de Garreth Morgan, dice que cuando se habla de “*intereses*” nos referimos a “un complejo equipo de predisposiciones que abarca *ambiciones, valores, deseos, expectativas* y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra”.⁶⁷

De esta definición vale la pena destacar que los intereses, al ser definidos como “*predisposiciones*”, representan una propensión a actuar de un cierto modo en situaciones similares; por ello, en primera instancia, los propios intereses de los individuos son los que dan estructura a la forma de proceder.

De la misma forma, los intereses abarcan ciertos “territorios” que aunque de manera intangible o tangible, los individuos desean mantener o expandir; “en la vida diaria tendemos a pensar en los intereses de modo espacial, como áreas de concernimiento que queremos preservar o agrandar o como posiciones que nos gustaría proteger o conseguir”.⁶⁸ Pero el poder también sirve para atraer más poder y provocar reacciones en los demás, debido a que para muchos será conveniente llevar una relación estrecha con los poderosos para recurrir a ellos en épocas difíciles.

⁶⁶ Idem 134.

⁶⁷ Idem 135.

⁶⁸ Op cit 136.

Precisamente de la relación entre el poder y nuestros intereses proviene el conflicto, porque aunque estamos hablando de una relación entre dominantes y dominados, no debemos olvidar que el poder es efímero y circunstancial; todos los individuos poseen su cuota de poder sin importar que sea pequeña en comparación con la de otros; lo importante es que nadie dudará en utilizarlo para preservar sus intereses, porque frecuentemente vemos a otros como “usurpándolos” y enseguida nos ponemos en defensa o ataque destinado a sostener o mejorar nuestra posición”.⁶⁹

Es interesante la observación de Robert Michels, quien caracterizó los conflictos de cualquier organización como “luchas de clase en miniatura”, debido a que “observó que los líderes de las organizaciones mantienen una lucha implícita por el poder en contra de sus propios seguidores”⁷⁰

Entonces, rescatemos para éste análisis algunos de los elementos presentes en conceptualizaciones sociológicas; “primero, que de la misma forma como sucede en la lucha de clases, la élite de la organización se sale con la suya, aunque sea inferior en número a sus seguidores, porque está mucho mejor movilizada; segundo, como resultado de esta condición, los vencedores de la batalla interna por el poder controlan los medios de administración y control; y tercero, el beneficio del control para la élite de la organización es atribuirse el ‘derecho’ de definir las comunicaciones en la organización, y más importante, definir la visión de la realidad de otros”.⁷¹

Por esta razón, los intereses de la organización se encuentran estrechamente vinculados a los de los “dominantes”, porque son el resultado de su visión del mundo que ha quedado plasmada en la normatividad y todas las cuestiones formales de la organización, inherente a los ritos, ceremonias, costumbres y en general, a lo que contribuya a preservar y acrecentar esta forma de ver las cosas.

⁶⁹ Op cit 135.

⁷⁰ Collins, R., “Cuatro tradiciones sociológicas”, p.101.

⁷¹ Op cit 82.

A decir de Randall Collins, estos elementos hacen a la organización “segura, firme, rica y benéfica para sus dirigentes, para así poder tener empleos importantes y cómodos”⁷². Esta es una de las causas más importantes de la “dispersión organizacional”, porque implica el distanciamiento entre los intereses de la organización y los de la mayoría de sus miembros, porque para perpetuar su dominio de la organización “los líderes se aferran al *statu quo*, se comprometen con su entorno y hacen todo lo que creen necesario para que la organización sobreviva, no importando cuánto se aleje ésta de los presuntos ideales para los cuales fue creada.

Por estas razones algunas veces se piensa que las organizaciones son racionales en relación a la persecución de objetivos comunes, cuando se piensa que los intereses compartidos son elementos esenciales en la vida de las organizaciones, y se permite fluir el potencial de sus miembros a favor de todos los implicados; pero dicho potencial no se convierte, como sucede frecuentemente, en fuente de desconfianza y disfuncionamientos.

Los sujetos se niegan a aceptar las imposiciones que los someten, “combaten todo aquello que los ate a sí mismos y de esta manera los somete a los otros”; es decir, los individuos se encuentran atados a sus propios intereses y de esta forma a otros individuos. Por lo tanto, el individuo se puede conceptualizar como sujeto en el sentido literal de la palabra, atado por la dependencia de otros (económica, de objetivos, ideológica). Para Foucault hay dos significados de la palabra sujeto: “sometido a otro a través del *control* y la *dependencia*, y sujeto atado a su propia *identidad* por la conciencia o el conocimiento de sí mismo. Ambos sugieren una forma de poder que subyuga y somete”.⁷³

Del establecimiento de esta relación y condición del sujeto dominado, surge la necesidad en él de mostrar oposición hacia sus ataduras, de rebelarse “a las

⁷² Op cit 106.

⁷³ Idem p. 43-53.

conductas deseadas y esperadas por los que se abrogan el derecho de guiarlos y conducirlos, basándose en la posesión de un saber que les permite asegurar cómo y de qué manera los sujetos “deben” conducirse, siendo esta la forma “normal” de conducta”⁷⁴. Porque quien detenta el poder establece las reglas, determina qué es la normalidad y al mismo tiempo, diferencia y clasifica, ya sea por medio de la autoridad emanada de su jerarquía, de un juego político o bien por sus competencias, lo que representa en sí mismo la raíz de la rebeldía y la lucha, principal barrera para la construcción de relaciones basadas en la confianza. Sin embargo, a pesar de la dominación, el sujeto lleva en sí mismo “la obstinación de una voluntad que se niega a ser modelada y la intransitividad de una libertad que busca expresarse, una libertad que no quiere delegarse”.⁷⁵

Las prácticas de poder forman parte y se refuerzan en la cotidianidad; por esta razón, si bien los sujetos se oponen naturalmente al sometimiento que implica el poder, podrían acatarlo, debido a que, “no realizan un acto voluntario y consciente de aceptación de las reglas y normas con las cuales funciona la sociedad, sino que el sujeto aprende a sujetarse a ellas mediante un procedimiento profundamente doloroso, a través del castigo cuando las ha violentado o transgredido sin saberlo”.

Por esto resulta adecuado el planteamiento de Foucault, quien considera que el poder presente en las relaciones no debe ser analizado a partir de conceptos como alineación o represión; para él, lo fundamental del poder reside en su modalidad de lucha y enfrentamiento de fuerzas distintas: afirma “el poder, en este sentido, sería una especie de guerra perpetua continuada con otros medios diferentes a los del conflicto bélico tradicional”.⁷⁶

Es pertinente pues, definir el concepto de “*lucha*” o *batalla*. Con este propósito presentamos la definición elaborada por Jiménez, que aporta elementos útiles.

⁷⁴ Idem p. 35.

⁷⁵ Idem p. 138.

⁷⁶ Idem. p.53.

Para él, la lucha: “no es más que la confrontación de actos entre protagonistas dotados de un determinado potencial de poder en el marco de una determinada correlación de fuerzas, con el objeto de modificarla en sentido favorable sea al polo dominante, sea al polo dominado. La lucha es la forma principal, aunque no exclusiva, del ejercicio del poder. Su figura prototípica es la guerra”.⁷⁷

Esta definición aporta valiosos elementos: primero, la lucha es una confrontación en la cual se reconoce que cada parte tiene una cuota de poder (como se mencionó anteriormente), la cual incide en la “correlación de fuerzas”, que a su vez es definida por el propio Jiménez⁷⁸ como “el equilibrio provisorio resultante de la desigualdad de situaciones y de potenciales de poder entre dos o más protagonistas (individuos, grupos o naciones) confrontados entre sí”; segundo, el objetivo de la lucha es inclinar la correlación de fuerzas a su favor, es decir, reconfigurar el poder para mantener o ampliar una posición de acuerdo con los intereses de uno de los participantes; por ello, forzosamente habrá un vencedor y un vencido; y tercero, el reconocimiento de que la lucha es la forma más importante del ejercicio del poder en las organizaciones, lo cual implica que esta condición de conflicto es más una constante que una excepción con los efectos negativos que de ésta se deriven.

Son entonces cuestiones indisolubles la batalla y el poder, es el ejercicio de éste lo que genera en los individuos la resistencia, tal como afirma Cevallos: “el poder y la resistencia se encuentran en una relación de interioridad, cualquier ejercicio de poder genera, automáticamente, una resistencia frente al mismo por parte de los sujetos sometidos o dominados”.⁷⁹

En esta relación que resulta inseparable, en muchas ocasiones se encontrará a la resistencia determinada por el temor que empuja a los individuos a resistirse ante el poder en diversas formas y grados de intensidad, pudiendo ser esta reacción

⁷⁷ Op. Cit. 77.

⁷⁸ Op cit 16.

⁷⁹ Cevallos, Héctor; “Ideología, poder y estrategias discursivas p. 220.

“pasiva (resistencia pasiva, martirio, fuga hacia espacios de libertad) o activa (insurrección, atentados, sabotajes)”⁸⁰; o bien “orgánicas o espontáneas, pacíficas o violentas, permanentes o esporádicas, colectivas o individuales”; en cualquiera de sus formas quedan demostrados los efectos perjudiciales del poder para la organización.

De igual manera, para Foucault existen de forma general tres *tipos de luchas*: “las que se oponen a las formas de dominación (étnica, social y religiosa)”, “las que denuncian formas de explotación que separan a los individuos de lo que producen”, es decir, las que otorgan el control de la “maquinaria” a los directivos o especialistas como producto de la división del trabajo; y por último “las que combaten todo aquello que ata al individuo a sí mismo y de este modo lo somete a otros (luchas contra la sujeción, contra formas de subjetividad y sumisión)”⁸¹. Este tipo de luchas se presenta frente a la “obligación” del individuo de pertenecer, y de esta forma, quedar atado a los principios del grupo que le otorga identidad.

Si consideramos que el poder es una forma de ejercicio, es posible comprender que de esta condición se deriva la rivalidad que provoca y con ello, la dificultad para generar la sinergia que produzca el beneficio para las organizaciones; aquí se parte del supuesto de que para los individuos la subordinación no es una cuestión aceptada, y por ello, de una u otra forma, opondrán resistencia, lo cual trae consigo “la tensión en la relación y entonces, la convierte en guerra-guerra”.⁸²

El análisis del poder y su vínculo con el conflicto son factores que permiten comprender las relaciones de poder como una batalla que como tal, se encuentra llena de estrategias de dominación y resistencia, y considerando lo que dice Foucault al respecto: “si el poder es la guerra, habrá entonces estrategias abiertas, tácticas y técnicas de ejercicio”⁸³, debemos percibir que las batallas en las

⁸⁰ JJiménez, G., p. 5-23.

⁸¹ Op.cit. 43.53.

⁸² García, M., Op. cit .p. 58.

⁸³ Op cit 65.

organizaciones se libran dentro de cierta: lógica, los procesos de lucha se desarrollan, por lo general, no de una manera desordenada y 'salvaje', sino bajo modalidades relativamente racionales que se denominan estrategias y tácticas.

La estrategia es, para Foucault, el arte de elaborar decisiones conforme a la promoción o defensa de un interés, tomando en cuenta el sistema de intereses confrontados y las posibilidades de decisiones y de defensa de los mismos. De nuevo el factor esencial en esta conceptualización son los intereses, pues en una lucha son éstos los que están en juego y, para elegir entre estas posibilidades de decisión, los individuos deberán desarrollar alguna estrategia, las cuales suponen una especie de arte de entablar cualquier tipo de lucha en condiciones favorables, lo que da por sentado cierta 'economía' o modo de administración del poder. En efecto, una estrategia implica evaluar cómo se utilizará la cuota de poder que se posee eligiendo el momento y la forma precisa.

"Previo al establecimiento de una estrategia es necesario el cumplimiento de objetivos intermedios que le den forma; para tal fin, es necesario poner en acciones tácticas, las cuales son definidas como una 'estrategia' a corto plazo orientada al logro de objetivos coyunturales que se relacionan con los intereses fundamentales del juego, y cuyos objetivos estratégicos tienden a ser estables y permanentes, mientras que las tácticas pueden ser no sólo variadas, sino también contradictorias"⁸⁴. Por esto, las tácticas que preceden a las estrategias pueden ser consientes, abiertas e incluso muy atrevidas, debido a que cumplen un objetivo específico en un momento preciso; sin embargo, no son las estrategias finales las que establecen el origen.

Una de las cuestiones más importantes de la lucha es que para su puesta en marcha se requiere del establecimiento de una relación y supone un 'agonismo' (como es llamado por Foucault), más que un antagonismo; por este motivo, toda

⁸⁴ Op. cit 16.

estrategia implica un plan elaborado en función de un enemigo real o imaginario, concreto o potencial.

Como mecanismo racional, la estrategia y sus tácticas se encuentran guiadas por intenciones que se reflejan en el ejercicio cotidiano del poder; sin embargo, aunque puede existir una claridad de intención y un sujeto contra quien se desarrollará la batalla, su elección no siempre resulta de una decisión consciente. Para Foucault, quien considera que el ejercicio del poder es un proceso impersonal, dicha intencionalidad se debe descartar en primera instancia porque, afirma, “no existe ejercicio del poder sin blancos ni objetivos”.⁸⁵

De igual manera, Foucault señala que “el carácter implícito de las grandes estrategias anónimas, casi mudas, coordinan tácticas cuyos ‘inventores’ o responsables se manifiestan muchas veces sin hipocresía alguna”.⁸⁶ Las estrategias pueden no ser tan abiertas como las tácticas, pero los sujetos que las generan podrán mostrarse con descaro, pues la rivalidad que se produce en estas batallas no pasa desapercibida, no sólo por las acciones que se emprenden sino por sus efectos, que representan un gran costo para las organizaciones.

Concluyendo, la raíz de gran parte de los conflictos organizacionales es la *existencia de relaciones de desconfianza* que surgen por anteponer los intereses personales y la incongruencia entre los objetivos de los grupos y de la organización; pero, más allá, el problema tiene que ver con que las personas que detentan el poder están tan ocupadas en el cumplimiento de sus objetivos, que no escatiman en la creación de mecanismos para conseguir el máximo desempeño de sus miembros; pero esas personas no observan que los procesos que generan representan el sustento principal en las relaciones personales que están inmersas de poder y son sumamente nocivas para su desempeño; porque en las organizaciones donde se fomenta la competitividad de manera desmedida,

⁸⁵ Op. cit, 56.

⁸⁶ Op. cit. 55.

mediante sistemas de premios y castigos otorgados bajo la cultura de la meritocracia, a la postre se genera una gran rivalidad que lleva al libramiento de batallas que ponen a unos frente a otros y que no generan las condiciones para crear o regenerar una confianza tal que permita el desarrollo de la cooperación e incida en la mejora del desempeño.

5.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA CONFIANZA

La confianza es un elemento fundamental para el desarrollo adecuado de la comunicación interpersonal, porque es el principio que guía la voluntad hacia la estimulación de la comunicación eficiente y eficaz. Hoy, las organizaciones tienen la necesidad de trabajar en equipo, de escuchar y considerar a todos los actores y de mejorar la calidad de la información que ayude a crear confianza.

La comunicación interpersonal tiene un efecto recíproco, que supone una adaptación mutua o ajuste del comportamiento. “Es la base de todas las comunicaciones humanas..., y comprende las interacciones donde los individuos ejercen una influencia recíproca sobre sus comportamientos respectivos cuando están físicamente presentes”.⁸⁷ La comunicación interpersonal es verbal y no verbal. En la verbal el lenguaje cotidiano es fundamental, pues permite observar cómo los individuos producen y tratan la información en los intercambios y cómo lo utilizan. En la comunicación no verbal, Ekman demostró la existencia de seis emociones de base: felicidad, tristeza, cólera, disgusto, temor y sorpresa.

Las expresiones faciales, al igual que los gestos, son utilizados constantemente para completar la palabra con fin de enviar mensajes o incluso suplir aquélla. Los encuentros ponen en juego la especialización, el posicionamiento del cuerpo, la expresión del rostro. Para Goffman las interacciones sociales constituyen la trama del orden social, pues están basadas en reglas y normas. La comunicación en

⁸⁷ Lazar Judith, La ciencia de la comunicación, p.50.

grupo concierne a la interacción entre cierto número de personas que son capaces de enviar y recibir mensajes entre ellas.

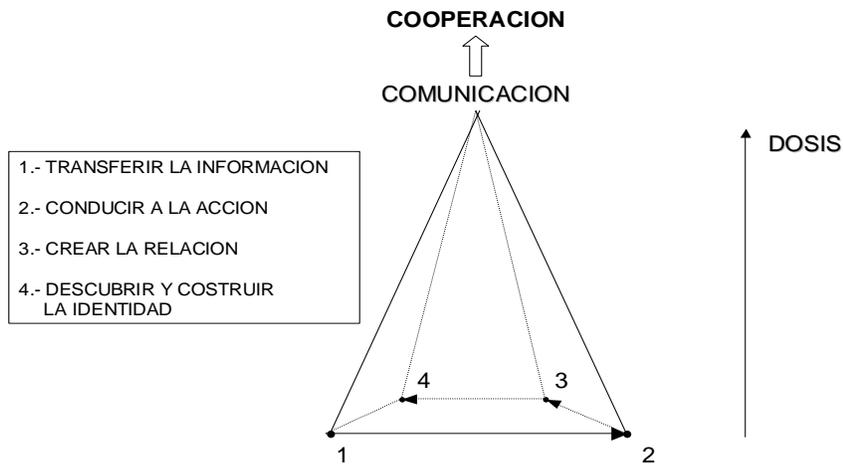
La confianza no se puede establecer automáticamente por la existencia de un contrato o por simples intenciones de los actores; es preciso investigar y reflexionar acerca de los mecanismos que favorecen o entorpecen la confianza en un grupo. Las interacciones sociales pueden ser: maestro-esclavo, jefe-colaboradores, y colaboración de comportamiento simétrico; este último tipo de interacción favorece el surgimiento de relaciones de confianza.

La palabra y el lenguaje ayudan a la coordinación utilizando ciertas reglas para lograr buenos intercambios. Entre las reglas encontramos que se deben tener objetivos en común, decir lo que se sabe y lo que se hace. En el proceso de conducción, el intercambio de información puede ser lo más importante; sólo que es necesario descubrir lo que el uno y el otro pueden hacer en las relaciones que permita a cada uno afinar su representación de la dinámica del fenómeno de conducir y anticiparse al futuro ajustando sus acciones.

En la relación interpersonal, se necesitan competencias y experiencia para tener confianza en el otro y para resolver problemas de comunicación que les permitan coordinarse en situaciones de fuerte interacción. La eficacia de la interacción social es el resultado del crecimiento de la confianza interpersonal, y es un proceso multidimensional sobre el cual se construye la cooperación.

Las funciones-objetivos que unen la comunicación con la cooperación son: transmitir la información, conducir las acciones, crear la relación, y descubrir y construir una identidad. (Figura 12)

Figura 12
**Funciones – Objetivos
 de la Comunicación**



Fuente: Elaboración propia.

Estas funciones de la comunicación, tienen la característica de ser la liga con las acciones cooperativas, siempre y cuando sea una comunicación simétrica entre los actores. La *transmisión de la información* es la primera función de la comunicación. La repetición de un mensaje por el receptor en dirección a su emisor permite rápidamente verificar el buen funcionamiento de la cadena física de la información. La recepción de la información física depende de la percepción personal (auditiva, visual o kinestésica).

La *información circulante* es el mensaje y éste puede ser clasificada por la frecuencia de aparición de determinados símbolos, palabras, gestos y comportamientos. La información circulante tiene significación para el otro si se convierte en *información-estructura*, la que se define como un *sistema interpretativo* del universo construido a partir de nuestra estructura mental, de nuestra experiencia del mundo, de nuestras relaciones y de nuestro aprendizaje.

La información-estructura es la síntesis de un instante dado de nuestras representaciones mentales del mundo, la cual se modifica a partir de las últimas

sensaciones y experiencias; además es fruto de una identidad transmitida y adquirida; es nuestra *estructura mental* la que nos permite darle sentido a la información que recibimos. Esta información integra nuestros valores, creencias, hábitos de pensamiento, aprendizajes y aptitudes.

La *interpretación* es un fenómeno multidimensional de elementos cognitivos y afectivos; es la apropiación del mensaje enviado por otro y es el momento de creación, de emergencia de diferencias y conflictos, cuando se construye o descubre la identidad de cada actor. La asimilación directa es imposible; esta desestructuración-reestructuración exige un enorme esfuerzo que Jean Piaget llama “la acomodación por oposición a la asimilación”.

La información-estructura realiza la transformación forma-significación, la cual presenta la característica inversa de la información circulante: es totalmente subjetiva, indescriptible en la totalidad; está representada por ella misma, parcialmente inconsciente, dinámica, y se modifica por las consecuencias de su propia actividad y de sus interacciones realizadas mediante la recepción y la emisión de señales sensoriales asociadas a la comunicación. La información-estructura está asociada a cada información circulante, a cada comportamiento, a cada interacción, a una emoción de naturaleza variada y de amplitud incontrolable; en cada transferencia de información existe un principio de cooperación, en cuyo contexto cada quien escoge cooperar o no.

La *acción* es el lugar y la hora de la verdadera comunicación, y de la construcción de la confianza y la cooperación; se apoya, en un instante determinado, en la competencia del otro y se estima su eficacia en el espíritu de cooperación; es muy necesario saber si se puede contar con el otro en situaciones previsibles o imprevisibles.

La multiplicación de significados de la información circulante entre las personas que se comunican crea dificultades para cooperar, pues *la fuerza de la identidad*

de un grupo radica en el compartir significados y valores. Hasta los grupos pequeños (de dos personas) requieren de información-estructura y de la existencia de un fondo común de evidencias que se define como el lenguaje, donde los conocimientos, las experiencias, los valores, las creencias, las ideas o las ideologías deben ser comunes a los miembros del grupo, sin necesidad de hacer referencia o sin tener necesidad de redefinir.

Jürgen Habermas plantea que, aunque *las evidencias* forman parte del patrimonio común que comparten las personas de un grupo, no son vividas de manera idéntica, no tienen la misma connotación y la misma apreciación para todos, pero les ayuda en la realización de proyectos comunes. Una buena comunicación se puede alcanzar gracias a las *acciones comunes* que se pueden simbolizar, identificar y evocar conjuntamente, las cuales son la piedra angular para crear un clima de confianza y verdadera cooperación.

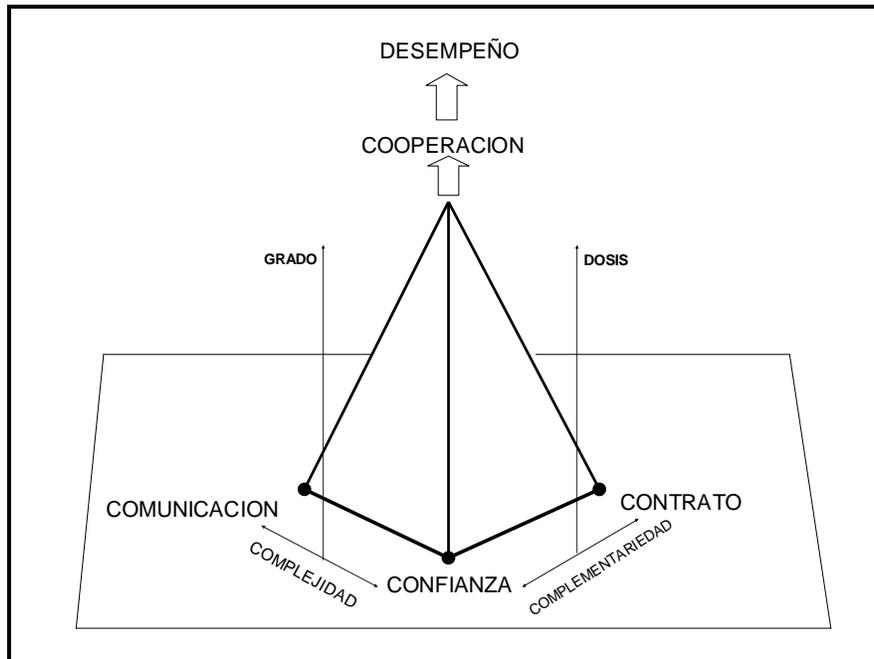
Este enfoque de comunicación se apoya en dos elementos: el emisor y el receptor; la condición es que se tenga un fondo común de evidencias y de información-estructura. Las actitudes del emisor son: emitir su propia información-estructura o emitir un mensaje tomando en cuenta la información-estructura del otro. Y las actitudes del receptor son: escuchar desde el punto de vista de su propia estructura mental y reformular el mensaje de acuerdo con lo que el otro quiere. En la transferencia de la información, cooperar es seleccionar la información que se le envía al otro con un criterio de utilidad. El principio de cooperar en la acción permite construir y verificar la confianza en la cooperación del otro, porque es gracias a los hechos reales como se puede tener confianza.

5.3 LA COMUNICACIÓN FORMAL EN LA CONFIANZA INTERPERSONAL

Un comportamiento cooperativo es sólo posible cuando se intercambian informaciones, pero esto sólo se lleva a cabo si se confía en la disposición de cooperar del compañero. Esta hipótesis de Kimmel parece justificada, porque la

divulgación de información implica el riesgo de ponerse un poco en manos del compañero o facilitarle en cualquier caso una ventaja. (Figura 13)

Figura 13 Confianza-cooperación-desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Un medio para crear confianza es la comunicación, la cual permite generar cooperación y construir la confianza entre los actores de la organización, así como conocer la forma de pensar y actuar de las personas.

La *comunicación formal* permite generar cooperación y construir la confianza entre los actores de la organización. Las organizaciones cuentan con una red de comunicación específica, diseñada para transmitir mensajes y para coordinar y controlar las actividades fundamentales. La comunicación entre individuos de diferentes niveles es en la mayoría de los casos, estrictamente funcional y rígida. al lado de la red de comunicación formal existen *ruidos* que son elementos perturbadores del buen funcionamiento de las organizaciones y constituyen una cadena de comunicación que corre paralelamente a la comunicación formal. La existencia de ruidos significa a la vez lo inadecuado de las redes formales para

satisfacer las necesidades de comunicación, y al mismo tiempo, manifiestan el deseo del grupo de tener su propia cadena de transmisión, una cadena rápida, selectiva, horizontal y vertical.

F. De Barbeyrac⁸⁸ sostiene que los problemas de comunicación vienen de interacciones entre obstáculos materiales de origen estructural, y de tensiones psicológicas cuya causa es relacional; es decir, toda dificultad proviene de una acumulación de causas de las cuales es difícil desmenuzar las razones principales. Se debe, por lo tanto, trabajar sistemáticamente en el mejoramiento conjunto de las estructuras y las relaciones.

Frecuentemente se señala como obstáculo material la falta de tiempo, y como obstáculos psicológicos las distorsiones cognitivas (especialización técnica del lenguaje, prejuicios, falta de conocimiento de los mecanismos psíquicos de la comunicación), deformaciones afectivas (negligencia ante las necesidades de los demás en materia de comunicación) y desvíos ligados a las estrategias individuales (apropiación de información para tener poder y manipulación mediante apariencias en beneficio de su propia imagen).

Cuando un individuo tiene absoluta confianza en otro, tendrá con él mejor comunicación y transmisión de información (personal, laboral o de cualquier índole) que con un individuo a quien no conoce y en quien no confía. Tal parece, que la confianza y la comunicación cierran un ciclo muy importante, tanto para las relaciones sociales como para la productividad de las organizaciones.

En la organización la confianza se observa en los planos individual, grupal y organizacional. En el plano de los grupos de trabajo es importante desarrollar un eficiente sistema del flujo de la comunicación entre sus miembros y fomentar la comunicación entre ellos. Si todos los miembros del grupo de trabajo se mantienen comunicados y están conscientes de cualquier detalle, problema o

⁸⁸ F. De Fayberac, Blocage de l'information et climat social. p.305.

complicación existente en su lugar de trabajo y satisfacen su necesidad de pertenencia al grupo, con el paso del tiempo se incrementa la confianza entre ellos.

Para construir la confianza interpersonal en la organización, las personas se tienen que comunicar pero se requiere que el intercambio sea recíproco y que se adopten cuatro principios: *la pertinencia, la reciprocidad, la contractualización y la influencia.*

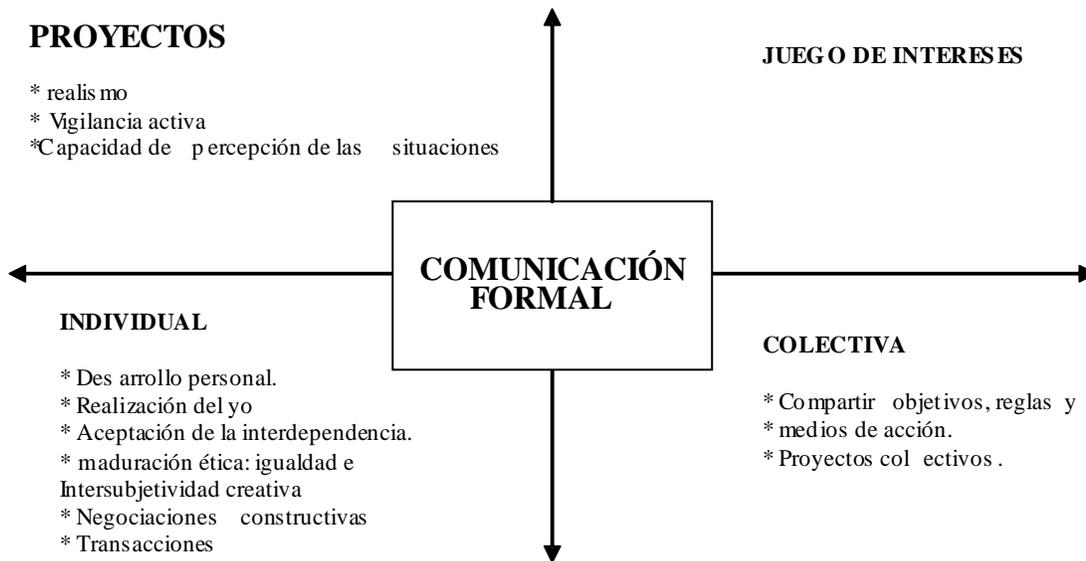
En la *pertinencia* se considera que las personas son interlocutores y necesitan acuerdos; por ello que se requiere identificar el lenguaje que se debe emplear, el sistema de relaciones a establecer y las técnicas de interacción que se pueden usar. En la *reciprocidad* cada uno es a la vez intra-locutor e interlocutor con los otros. En la *contractualización* los interlocutores deben establecer acuerdos sobre las reglas del juego. Y dentro de la *influencia* toda comunicación es portadora de un juego de intereses. En resumen, la realidad se crea conjuntamente, considerando la satisfacción de los objetivos personales de sus interlocutores.

Toda construcción conjunta implica una deconstrucción parcial de los modelos individuales ya formados y se necesita abrir el sistema autoreferencial de nuestras representaciones mentales. En esta mirada, la comunicación requiere de la negociación constructiva, porque se trata de poner en marcha una visión colectiva a partir de compromisos, consensos y creatividad; esta es la dinámica de la intersubjetividad, que implica realizar cambios organizacionales concertados; entonces, una transformación profunda requiere que los actores entren en conflicto.

La comunicación formal es negociar permanentemente en equilibrio, pero es una cualidad que cada uno debe construir y desarrollar; es la maduración progresiva de la personalidad, que se puede explicar considerando dos ejes: uno horizontal, conformado por las oscilaciones entre proyectos individuales y juego de intereses,

y otro vertical, donde se ven las oscilaciones entre contenidos y relaciones de comunicación. (Figura 14)

Figura 14 COMUNICACIÓN FORMAL



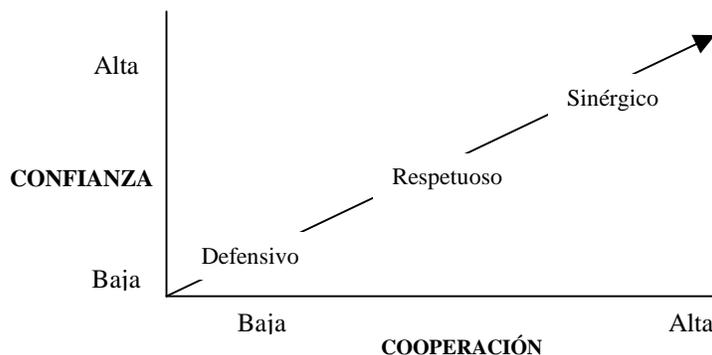
Fuente: Elaboración propia.

La maduración humana debe conducir a mermar las oscilaciones y al logro de una comunicación abierta y transparente; constantemente se deben hacer ajustes para corregir las fallas entre las orientaciones operacionales, los acuerdos que entran en juego y las representaciones mentales ocultas.

En el plano organizacional, los espacios de comunicación son útiles porque facilitan aprendizajes, iniciativas y ajustes en las transacciones. Los aprendizajes y las apropiaciones de saberes se dan en una apertura de comportamientos; cada uno puede experimentar su creatividad en una lógica de tolerancia relativa y de ajustes en las transacciones, además de administrar los malentendidos, disminuir las diferencias, y construir una acción colectiva a partir de un mínimo de acuerdos simbólicos y operativos. La comunicación formal necesita cumplir dos condiciones: administrar las estructuras de funcionamiento y verificar la comprensión de un lenguaje común. Estas dos condiciones están ligadas también a una práctica de

la confianza, se necesita de un acuerdo mínimo para que un espacio de comunicación sea abierto y se desarrolle la confianza interpersonal. El espacio se establece en un juego de influencias, es decir, de relaciones de poder intersubjetivas, de producción de metas colectivas, en las estructuras y en los comportamientos. El trabajo sobre las estructuras y las relaciones interpersonales debe ser conjunto, porque las unas y las otras se articulan según las causalidades recíprocas en una lógica de sistema. La calidad de las transacciones es lo que permite la adecuación de metas y de estructuras. La comunicación y la confianza están ligadas mutuamente como origen y consecuencia, y son directamente proporcionales. Cuando se busca incrementar el nivel de confianza, el origen resulta ser la comunicación y la consecuencia es la confianza; y está se relaciona estrechamente con los diferentes niveles de comunicación. (Figura 15)

Figura 15 NIVELES DE COMUNICACIÓN



Fuente: Covey, Stephen. *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Ed. Paidós, México. (1989). p. 168.

La figura anterior ilustra la confianza entre los diferentes niveles de comunicación. El nivel inferior, en la situación de baja confianza, se caracteriza por la actitud defensiva y auto protectora, y a menudo por un lenguaje legalista; esta comunicación sólo produce conductas defensivas; no es efectiva, crea nuevas razones para defender y proteger. La posición media es la comunicación respetuosa; en este nivel interactúan las personas maduras; se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que

se comunican con diplomacia aunque no con empatía, no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos adyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades; la comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes pero sin acceso a posibilidades creativas. Y la posición sinérgica de alta confianza es aquella en la cual se cumple con las expectativas de calidad de las transacciones y se articulan las causalidades recíprocas en una lógica de sistema que produce una mejor cooperación y desempeño.

Pero no es sólo la capacidad de trabajar bajo la autoridad de alguien y la existencia de contratos, sino la capacidad de formar nuevas asociaciones y de cooperar dentro del marco de referencia lo que permite que se establezca la posición sinérgica de alta confianza basada en *valores compartidos*; lo que Durkheim denominó solidaridad orgánica⁸⁹. La integración de grupos de trabajo en base a la supervisión directa, la jerarquía y las normas y procedimientos estandarizados se tiene que complementarse con el desarrollo de valores comunes; la confianza, opuesta a la fuerza y el control, reduce la vulnerabilidad y el sentimiento de inseguridad e incertidumbre en las transacciones interpersonales, incrementa el optimismo y el bienestar, e incide positivamente en la productividad.

Las organizaciones se orientan cada vez más hacia la participación, la autogestión y el trabajo en grupos; es decir hacia una interrelación entre lenguaje y emociones. Una función muy importante de los líderes de grupo es coordinar conductas en función de objetivos recíprocos y compromisos. Además, se debe reflexionar sobre los mecanismos de regulación del trabajo, que no se apliquen únicamente sobre el mando y el control sino también sobre la autonomía responsable y el marco ético. Según Formanchuk, la organización debe cumplir un papel dinamizador y catalizador de la comunicación que facilite la construcción de sentido individual y colectivo. Y es por medio de la comunicación como se

⁸⁹ Durkheim, E., Les règles de la méthode sociologique. p. 98.

puede obtener la participación que consiste en asociar a las personas de alguna manera en las acciones de la empresa.

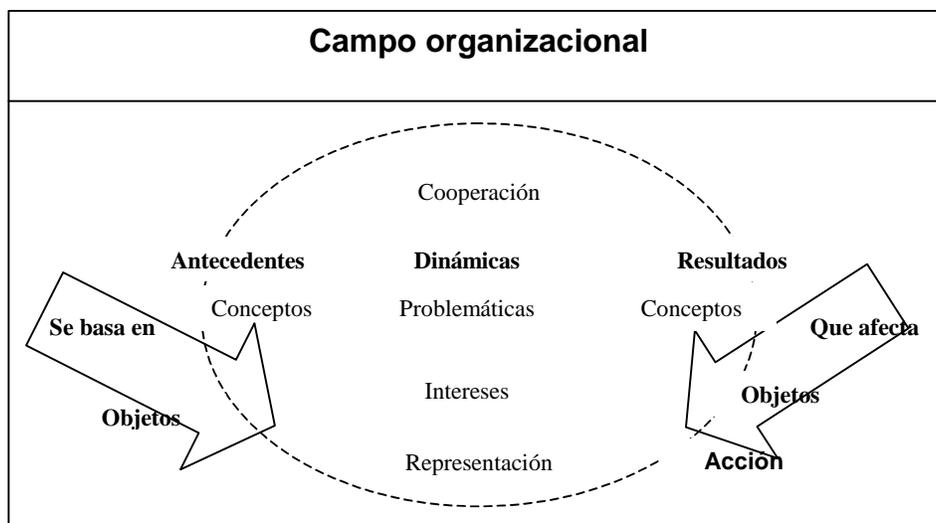
5.4 CONFIANZA PARA LA BÚSQUEDA DE LA COOPERACIÓN

El comportamiento cooperativo depende de dos condiciones que deben aparecer juntas: los participantes en la interacción deben *tener un objetivo*, y para que el objetivo o deseo aparezca según Pruitt y Kimmel se necesita del *sentimiento de dependencia del otro*, puesto que no se puede prescindir de su ayuda, o de la suposición de que sólo se puede esperar la cooperación cuando uno mismo también está dispuesto a cooperar, o de la perspectiva de no poder aprovecharse del otro. La sola fijación del objetivo no es suficiente para la cooperación mutua, pues además de la expectativa tiene que ocurrir que el compañero también coopere en el futuro. Pruitt y Kimmel reúnen una serie de factores empíricos, a partir de los cuales se desarrollan objetivos y expectativas. Las condiciones que conducen al deseo para la formación del objetivo de cooperación mutua son: larga ausencia de cooperación y tiempo o motivos suficientes para reflexionar sobre la no-cooperación.

En el lenguaje organizacional, el término *cooperación* tiene un significado, que va más allá de la simple voluntad para ayudar a los demás; ya no es un atributo basado en las actitudes personales y culturales, sino un rasgo matizado del comportamiento humano, determinado por elementos estructurales. La cooperación es la finalidad de los sistemas de gestión e información, así como el distintivo de los esquemas de apreciación y estímulo; colaborar con este enfoque de transformación implica ciertas condiciones estructurales que orientan toda decisión en materia organizacional, y una condición fundamental para desarrollar la cooperación puede ser la confianza. Los teóricos de la cooperación, ponen énfasis en los aspectos discursivos de la cooperación y en la confianza en términos de la negociación, de las problemáticas, de los intereses y de la representación. Los resultados de la negociación se conceptualizan en función del

desarrollo de prácticas y reglas que inciden tanto en la relación de cooperación como en el contexto institucional que proporciona los recursos para estructurar la cooperación. Se estudia el papel del discurso y de la comunicación en la creación de la realidad social, porque los discursos no reflejan la realidad, pero sí crean modos de comprender el mundo; no revelan lo escondido, sino que proporcionan posiciones, conceptos y objetos que los actores utilizan para modelar el mundo. Las interacciones sociales dependen de la construcción discursiva de los conceptos subyacentes y de la aplicación discursiva de los conceptos de sus miembros para dar sentido a su experiencia. El acto de crear y diseminar textos es un acto altamente político que permea la lucha por el poder y el control. La producción de una relación de cooperación puede ser considerada como una realización discursiva a través de la negociación y una relación de cooperación. (Figura 16)

FIGURA 16: MODELO DISCURSIVO DEL PROCESO DE COOPERACIÓN



Fuente: Lawrence B. Thomas, Phillips Nelson y Hardy Cynthia, citado en *Administración Global, tensiones entre universalismo teórico y realidades locales* de Ibarra E., Clegg S. Y Bueno L., UAM, México p. 396.

Existen dos maneras para generar confianza y cooperación: la transacción cooperativa y la complementariedad. Las transacciones cooperativas cubren la gama de acuerdos positivos y de confrontaciones constructivas, y son parte

central en la gestión de recursos humanos. La cooperación es el camino obligado para lograr sinergias organizacionales y su construcción debe siempre estar en la inercia colectiva y en los sistemas organizacionales.

La condición necesaria, antes de iniciar cualquier negociación, es esforzarse por conocer el punto de vista del otro y estructurar la percepción del juego de intereses. Los intercambios cooperativos pueden combinar los elementos afectivos donde la herramienta esencial es el lenguaje. La negociación constructiva, es un proyecto de formulaciones progresivas del problema y de búsqueda de entendimiento que evita las violentas perturbaciones.

Según Larrick y Blount, el contexto social de las relaciones interpersonales favorece la cooperación sólo si los negociadores tienen una percepción positiva de sus afinidades, pero favorece la competencia cuando la percepción del poder prevalece. Esta opinión está avalada por numerosos estudios empíricos, los cuales certifican que los negociadores que tienen relaciones de proximidad social o emocional recurren menos a las tácticas de coerción, intercambian más información y hacen aún más concesiones que los negociadores que no mantienen ninguna relación interpersonal. Según Kathleen Valley, Margaret Neale e Isabel Manis, estas diferencias se explican por la importancia asignada al mantenimiento de la relación social. ¿Esta actitud permite sin embargo obtener mejores resultados? Sí, responden Pruitt y Rubin.

Es importante que la confianza sea recíproca, es decir, que así como se recibe confianza también se ofrezca. Sin embargo, para recibir confianza, es necesario primero brindarla porque así como el “dinero llama dinero”, también la “confianza llama confianza”. El cambio en las organizaciones para fomentar la confianza se debe iniciar en la alta gerencia, para de ahí difundirla hacia los niveles más bajos de la estructura organizativa, lo cual implica una difusión de la confianza de manera descendente; empero, también se requiere de una transmisión de confianza de manera ascendente, de tal forma que se forme un ciclo en donde el

emisor dé confianza y se alimente. De ahí la importancia de brindar primero confianza para recibirla después. Al respecto, Brisebois propone que la confianza es un proceso de correspondencia: en ambos casos las personas que actúan lo hacen desde sus respectivas libertades, respondiendo de sí mismas; y así corresponden el uno al otro y desembocan en el encuentro de dos voluntades⁹⁰.

Un medio para alcanzar la confianza es la comunicación, pues la relación comunicación–confianza es directamente proporcional. Por lo tanto, lo importante para un grupo de trabajo es procurar un eficiente sistema y flujo de comunicación entre los miembros y fomentar la comunicación entre individuos y grupos. Si todos los miembros del grupo de trabajo se mantienen comunicados, también estarán conscientes de cualquier detalle, problema o complicación existente en el lugar de trabajo; así, pues, todos lograrán satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo, porque todos son escuchados y forman parte de un verdadero grupo que se comunica con todos. Lo anterior implica, a través del tiempo, un inminente incremento de la confianza entre los miembros del grupo.

En una organización la confianza se requiere para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo, lo cual a su vez, tendrá incidencia en la productividad y el desempeño de cada trabajador; éste, al sentirse inmerso en un ambiente de confianza, tenderá a cooperar con la empresa de una manera más inmediata y voluntaria. Por lo tanto, de manera indirecta, se busca la confianza mediante la cooperación de todos los miembros de un grupo de trabajo para dar mejores resultados mediante un efecto sinérgico.

Según Luhmann, la confianza reduce la complejidad; esto implica que para tener confianza se requiere tener lazos más fuertes de familiaridad, los cuales hacen más simples las labores entre los individuos. Por ejemplo, si un extraño pide un favor a un individuo, éste se detendrá a reflexionar sobre si accede o no a dicha petición, puesto que en el fondo duda de sus intenciones, y entonces se establece

⁹⁰ Brisebois, R., Sobre la confianza pág. 11.

una relación más compleja. En cambio, cuando una persona en quien se confía plenamente pide un favor, la respuesta tiende a ser más rápida, sin cuestionar si se debe o no hacer el favor. Por eso, mediante la confianza se busca simplificar las relaciones, labores y procesos de las organizaciones.

Por otro lado, la confianza se va reforzando con el paso del tiempo al ir obteniendo resultados satisfactorios, los cuales van alimentando la experiencia de los individuos y fomentan la familiaridad y la camaradería. Para lograr esto, es elemental la interacción entre los individuos, pero es aún más importante la *comunicación* entre los mismos.

La comunicación permite conocer la forma de pensar y de actuar de las personas; por ello, al tener mayor conocimiento del prójimo se tiene mayor familiaridad con él. La comunicación, por lo tanto, fomenta la confianza. Y, a la inversa, también la confianza fomenta la comunicación; cierto es que entre dos individuos que tienden a una mutua comunicación se incrementa el nivel de confianza entre ambos, pero también, conforme aumenta la confianza entre los individuos también aumenta el nivel de comunicación entre ellos.

Si bien es cierto que tanto la comunicación como la confianza están ligadas mutuamente como origen y consecuencia, también es conveniente recalcar que lo que se busca es incrementar el nivel de confianza; así el origen resulta ser la comunicación y la consecuencia es la confianza. Dado que a los directivos les interesa el aumento de la productividad y la rentabilidad de las empresas, se debe ver a la comunicación como herramienta que genera confianza, esta última puede incidir en el aumento de la productividad.

La confianza es un factor fundamental en el desempeño de una organización e interviene en relación directa con los costos. Según Fukuyama, casi toda la actividad económica del mundo contemporáneo es llevada a cabo no por individuos, sino por organizaciones que requieren un alto grado de cooperación

social⁹¹. La confianza disminuye los costos de transacción en la organización al mejorar el grado de cooperación; si no existieran fuertes lazos de confianza interpersonal, se requeriría de mayor capacitación, entrenamiento, convencimiento y negociación, lo cual se traduciría en mayores costos para las organizaciones. Por eso es preciso gestionar la confianza para incrementar la cooperación y el desempeño de los grupos de trabajo. Dice Brisebois que la confianza es un fenómeno que se encuentra tanto en las relaciones entre empresas como dentro de la vida de cada una de ellas, cuya ventaja es reducir los costos de transacción⁹².

Con el transcurso del tiempo, la acumulación de experiencias, evidencias y aprendizajes satisfactorios crea el clima de confianza. Para una de las limitantes de la confianza en un grupo de trabajo surge cuando se duda de la capacidad de los compañeros, porque se cree que se corre el riesgo de fracasar a causa de un error de los demás. Si bien la confianza no elimina el riesgo, sí lo reduce. Al incrementar la desconfianza en los demás, se canalizan los esfuerzos en las tareas propias de cada individuo y se puede mejorar su desempeño.

Es primordial considerar la confianza como un valor de creación de potencialidades, porque mediante ella se logra la cooperación recíproca entre los actores y mejorar su desempeño. Al respecto, Fukuyama dice que en las empresas pequeñas no existe la confianza como una característica de su gestión. Se establece un sistema en el cual los empresarios sólo confían en sus familiares, de modo que las pequeñas empresas no pueden crecer adecuadamente ni desarrollarse porque no se admiten socios fuera de la relación familiar, se rechaza a los extraños y desconfía de los extranjeros. Pero después, cuando el dueño de la empresa fallece y hereda su patrimonio a sus descendientes los riesgos se incrementan; incluso existe la posibilidad de muerte de la organización. Entonces, la confianza, va más allá de los lazos familiares, dado que contribuye a

⁹¹ Fukuyama, F., Confianza, pág. 363.

⁹² Brisebois, R., pág. 6.

encontrar a las personas adecuadas, en el momento preciso, en cada puesto de trabajo, de tal forma que al fallecer el dirigente de la empresa se encuentre a la persona con mayor capacidad, experiencia y nivel de conocimientos.

Fukuyama sugiere que, para fomentar la confianza en el plano individual, sea la sociedad misma quién dé pie a confiar mutuamente entre las personas para poder ayudarse unos a los otros. Por lo tanto, el hecho de mantener una confianza mutua permite a los empresarios invertir más en los trabajadores, y a los empleados a dar más de sí mismos para la empresa. Lo anterior se traduce en mayor productividad y mejores utilidades para todos.

“La confianza social trae como consecuencia mayores logros en lo referente a las relaciones económicas y a la capacidad del trabajo en equipo”.⁹³ Y aquí lo importante es saber cooperar según las exigencias del medio y no actuar de manera individualista.

Para cooperar en la relación interpersonal, es importante mencionar los cuatro comportamientos que la psicología identifica en ella: la negación, el rechazo, la aceptación y la confirmación. La *negación* de la existencia del otro, de escucharlo y hablarle es una actitud claramente patológica. El *rechazo* del otro es percibido e identificado con razones múltiples, que van de una desconfianza social a una individual, que puede exteriorizarse con violencia verbal, física o simbólica. El resultado es la exclusión de un grupo de la persona ligada a un trabajo u objetivo determinado. La *confirmación* va acompañada de un recibimiento de confianza que es puesta en común y exteriorizada por medio de signos claros.

Un elemento para la creación de la relación interpersonal consiste en desarrollar los comportamientos de *aceptación*, adaptados a las diferentes personalidades que se encuentren; concretamente, es permitir al otro que hable y diga lo que quiera hacer. Esta fase tiene como objetivo encontrar e identificar un fondo común

⁹³ Brisebois, R., Op. cit. pág. 5.

de evidencias sobre las cuales se pueda construir algo más sólido, como visualizar o imaginar un proyecto para realizar en equipo.

La confianza en la competencia esta condicionada a que la relación evolucione hacia una dinámica que depende de la personalidad de los actores, de los proyectos que realicen juntos, de los resultados y de la evaluación subjetiva de la propia confianza en la competencia del otro y en sus desempeños. Consiste en ver en que me pueden servir las competencias del otro para el logro de un proyecto común y que no se guarden celosamente los conocimientos y viceversa. Otro elemento que sirve es la palabra para manifestar la confirmación de la confianza otorgada a otro. Pero la verdadera prueba de confianza viene de la naturaleza y de la intensidad del riesgo en que se puede traducir.

“Todos experimentamos que cuando alguien confía en nosotros, de algún modo nos elige, pues nadie tiene la obligación de confiar. Por lo tanto, el otro confía porque quiere y de cierta manera me quiere a mí. Por esta razón, las personas suelen reaccionar positivamente a la delegación o a la gestión participativa”⁹⁴, lo cual a su vez, debe ser de interés para los dirigentes de las organizaciones.

La confianza puede surgir de experiencias previas del pasado y se enfoca hacia el futuro, es decir, se otorga cuando de un hecho agradable del pasado, que ha cumplido satisfactoriamente con las expectativas y resultados deseados, se pueden esperar en el futuro los mismos resultados. Luhmann afirma “que, conforme transcurre el tiempo y se acostumbra y familiariza un individuo con otro, se tiende a incrementar el nivel de confianza”⁹⁵; en cambio Brisebois argumenta que “cuanto más se conoce a una persona es más fácil decidir si confiar en ella o no”⁹⁶.

⁹⁴ Ibidem, p. 10.

⁹⁵ Luhmann, N. p 101.

⁹⁶ Brisebois, R., p. 13.

5.5 Conclusiones

Cooperación, confianza y comunicación son elementos inseparables en las relaciones de trabajo. Estas relaciones no son nada simples, encuentran en el circuito comunicativo muchos problemas o desviaciones conocidos como *ruido*. En toda dinámica social existe una postura antagónica en principio, que es la del grupo de los dominantes en contraparte con el grupo de los dominados. Estas relaciones de poder se dan en una última estancia dentro de un ambiente de aceptación o acatamiento, es decir, la ideología dominante siempre va a ser aceptada y reproducida con el consentimiento del grupo dominado. El generar confianza propicia el aprovechamiento del potencial de todos los miembros de la organización, siendo esta una de sus cualidades. Debido a que la confianza trata de sacar a flote las cualidades emergentes que tienen los individuos dichas cualidades no se dejan vislumbrar fácilmente por los antagonismos que en determinado momento pueden aparecer. Mientras más confianza y comunicación haya entre los miembros de un grupo de la organización, mayor será el entendimiento, la cooperación y el desempeño de la organización. Al cederle a un sujeto la capacidad para realizar un trabajo, este sujeto se sentirá comprometido a cumplir con la encomienda, y al mismo tiempo, satisfecho por haber sido elegido para cumplir con una responsabilidad. Este pequeño juego de relación e interacción entre los individuos proyectado a la organización nos deja un panorama claro sobre cómo funcionan o deberían funcionar las relaciones, tanto de poder, como de cooperación para el éxito de una organización instituida.

CAPÍTULO 6

APLICACIÓN DE LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES

EN EL DSB DE LA UAM-X

Las organizaciones son ante todo, procesos vivos y colectivos diseñados y conducidos por el ser humano. La teoría socioeconómica de las Organizaciones TSEO desarrollada por Henri Savall y Véronique Zardet ha creado conceptos, técnicas y herramientas de gestión, según las cuales la confianza juega un papel primordial y estratégico. Así mismo, han desarrollado un método de intervención que no es demagógico ni ingenuo, que permite que las organizaciones mantengan por sus propios medios su capital de confianza. En esta teoría la confianza se sitúa en el campo de las Ciencias de Gestión, y es “un indicador intangible, un valor, un componente doctrinal y una palanca operacional de crecimiento del desempeño que se encuentra en el corazón de la TSEO y está en relación con la eficiencia y la eficacia de la organización”⁹⁷.

El presente capítulo apunta a tres objetivos: primero explicar las micro-teorías socioeconómicas: del desempeño global duradero, del comportamiento humano y del funcionamiento estratégico de la organización; segundo, reflexionar sobre la importancia de la comunicación-coordinación-concertación (C-C-C) en la creación y regeneración de la confianza, y tercero, dar a conocer la experiencia vivida con la TSEO en una universidad pública mexicana, en la División de Ciencias Biológicas y de la Salud DCBS y en el Departamento de Sistemas Biológicos DSB, durante los periodos 1999-2000 y 2000-2001 y 2004. Ésta experiencia colectiva propicio el aprendizaje y la interactividad cognitiva, que creó acciones de cooperación, al mejorar la C-C-C, se elaboraron: un diagnóstico socioeconómico, una matriz de competencias y un plan de acciones prioritarias en el DSB; lo anterior elevó la dosis de confianza y se mejoro el desempeño de los grupos de trabajo.

⁹⁷ Op.cit. pag. 8.

6.1 TEORÍA DEL DESEMPEÑO GLOBAL DURADERO DE LA TSEO

"La (TSEO) es una gestión integral estrechamente ligada a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoya sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo."⁹⁸

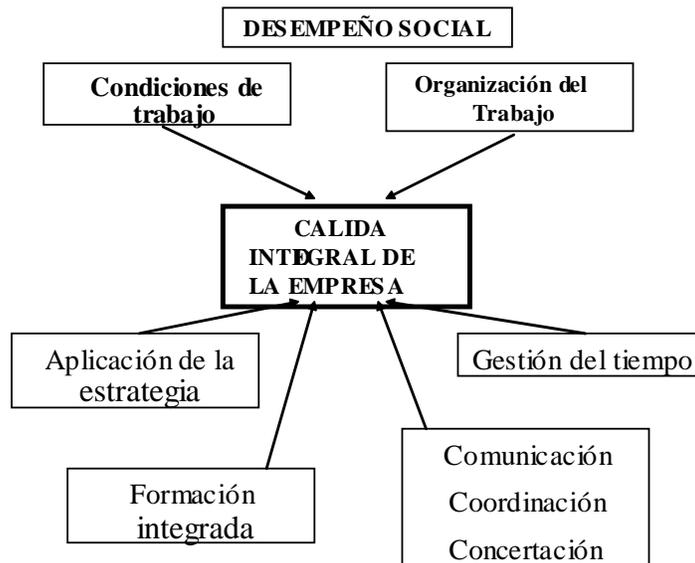
Los autores de esta teoría, Savall y Zardet, la dividen en tres micro-teorías: *La del desempeño global duradero*, *la del comportamiento humano* y *la del funcionamiento estratégico de las organizaciones*. *La teoría del desempeño global duradero* permite identificar los mecanismos de creación de valor económico y propone los factores y palancas de dicho desempeño. *La teoría del comportamiento humano* se caracteriza por conceptos e hipótesis relativos a la comprensión del ser humano, su comportamiento y su acción en la vida profesional. Y *la teoría del funcionamiento estratégico* aborda la configuración y el funcionamiento interno de la empresa con la interfase del ambiente externo y la decisión estratégica, gracias al principio teórico de isomorfismo organizacional en los territorios (micro y macro económico).

El desempeño global duradero de las empresas y las organizaciones⁹⁹ comprende *el desempeño social* y *el desempeño económico*. *El desempeño social* se mide por el nivel de *calidad integral de su funcionamiento* y es afectado por los disfuncionamientos que inciden en el desempeño económico duradero. (Figura 17).

⁹⁸ Savall Henri, Zardet Veronique, Maitriser les couts et les performances caches p. 20.

⁹⁹ Henri Savall , Véronique ZardetTétranormalisation défis et dynamiques. p. 149.

Figura No. 17



Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet (2005, *Tétranormalization des faits et dynamiques*, Ed. Economica p. 151.

Por otra parte el *desempeño económico* es definido por los resultados inmediatos y la creación de potencial del período. Los *resultados inmediatos* son los que afectan concreta y directamente la cuenta de resultados del ejercicio en curso y están constituidos por los costos de la empresa y los productos que registra.

La empresa generalmente se basa solamente en los indicadores de resultados inmediatos (costos y resultados visibles a corto plazo), pero la TSEO añade indicadores de costos y resultados ocultos; es decir, incorpora elementos que la empresa no mide habitualmente y afectan a la cuenta de resultados, por ejemplo, los costos relacionados con los defectos de calidad son costos ocultos significativos.

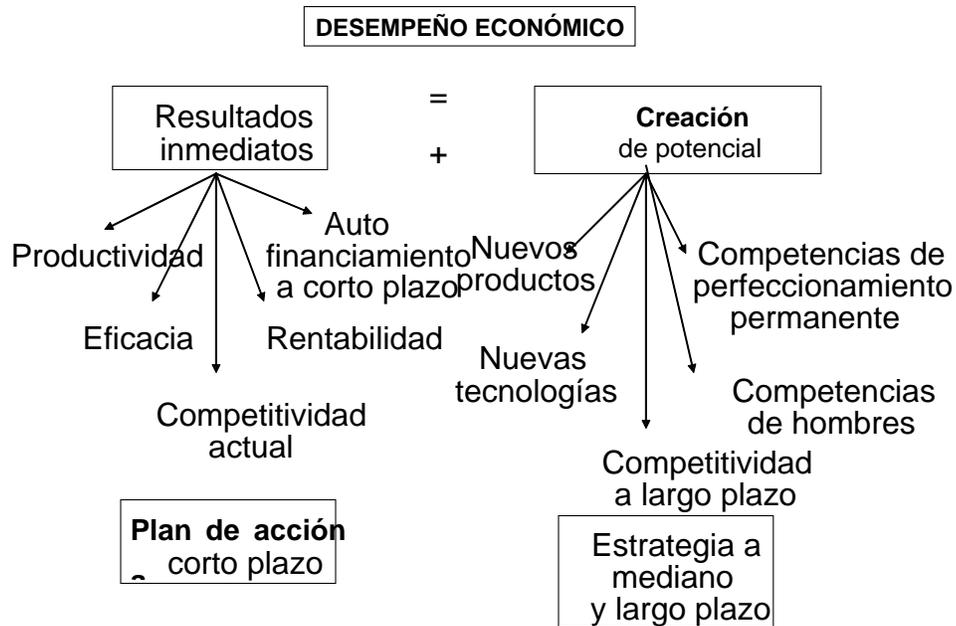
Los *resultados inmediatos* pueden ser medidos por indicadores de costos-resultados-visibles y costos-resultados-ocultos; es decir, *el desempeño económico incluye los resultados inmediatos (costos-resultados visibles y ocultos) y la*

creación de potencial (material e intangible), recurso necesario para preparar el futuro de la empresa (partes involucradas).

El segundo componente del desempeño económico es la *creación de potencial*, que representa las acciones y efectos positivos en la cuenta de resultados, que aparecen en los ejercicios posteriores; por ejemplo, las acciones de *formación integrada* constituyen *creación de potencial*, en la medida que producirán efectos positivos como consecuencia del incremento de competencias previstas para los años posteriores, y efectos directos en el aumento de los costos del ejercicio en curso, y quizá, también en la función de producción como consecuencia de una reducción de las cantidades producidas por las horas pasadas de formación.

Se distinguen dos tipos de acciones de creación de potencial: por una parte, la *creación de potencial material*, que representa las acciones de inversión material realizadas por la empresa, por ejemplo, la inversión en nuevos equipos o nuevas tecnologías, este componente de creación de potencial se mide en los sistemas de información existentes. Por otra parte la *creación de potencial intangible*, que plantea el problema de su medida, y está constituida por las acciones de inversión en la formación de las personas para aumentar sus competencias, es decir, en la inversión en acciones de dirección, como el desarrollo de dispositivos de comunicación-coordinación-concertación para desarrollar comportamientos más participativos y de perfeccionamiento permanente (Figura 18).

Figura 18



Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet (2005, *Tétranormalization des faits et dynamiques*, Ed. Economica p. 151.

¿Por qué medir el desempeño global duradero de la empresa? Porque está en juego la toma de decisiones estratégicas y operativas para estimular estrategias pro-activas de *supervivencia-desarrollo*. Savall y Zardet toman en cuenta *dos criterios de toma de decisión y dos horizontes de conducción*:

- Los dos criterios de toma de decisión son: el *desempeño económico y social*, y se acoplan a los horizontes a corto y mediano plazo.
- Los dos horizontes de conducción son: el *corto plazo* (un año) y el medio-largo plazo (dos, tres o más años).

Establecer indicadores y objetivos a medio plazo permite descender el comportamiento espontáneo de las empresas, que a menudo está sobredeterminado por el horizonte a corto plazo.

La cuestión del desempeño global es crucial pero sufre de amplias imperfecciones que afectan a la vez el desempeño social y el desempeño económico a mediano plazo. El desempeño económico se mide a corto plazo, pero subestima los costos ocultos que generan errores considerables en su cálculo económico. Precisamente la (TSEO) tiene como uno de sus objetivos crear y probar herramientas y métodos que permitan medir los costos ocultos y las acciones de creación de potencial intangible. *La medida de los costos ocultos es muy importante, porque representa un yacimiento de potencial de mejora del desempeño global duradero de la empresa:* cuando los costos ocultos no se definen, la empresa no se puede fijar objetivos para su reducción y en consecuencia mejorar su rentabilidad inmediata; la decisión se toma sobre la base de los costos visibles; y todo aumento de los costos visibles es, a priori una reducción del desempeño, porque no mide la reducción de los costos ocultos. Pero los gastos de formación se contrarrestan por el aumento de la calidad y la eficacia de las personas formadas, y ello aumenta el valor del potencial humano de la empresa. *La medida de indicadores de creación de potencial es útil porque implica, a la vez, un valor explicativo y predictivo, que permite:*

a) Explicar una parte de los resultados inmediatos del mismo período, porque si no se incluye ningún indicador de creación de potencial se carece de información para explicar el origen y la fuente de una reducción momentánea de productividad, o del aumento temporal de los gastos de personal.

b) Distinguir entre dos unidades cuyos resultados inmediatos son similares. Desde este punto de vista, los indicadores de conducción constituyen también un apoyo concreto para la valoración de la gestión de las unidades.

c) Anticipar los resultados inmediatos del período siguiente: los indicadores de creación de potencial proporcionan información para apreciar la vulnerabilidad futura, o al contrario, anticiparse a la evolución del ambiente y la tecnología futura.

Los indicadores de creación de potencial inciden sobre los comportamientos de los individuos: la empresa que invierte en potencial humano puede realizar nuevas actividades: productos, métodos, tecnologías; la creación de potencial es una inversión en el desarrollo de su personal, que mejora sus resultados; la aplicación de estos principios y herramientas de conducción permite medir y controlar mejor el desempeño global duradero de la empresa; la mejora de la medida del desempeño equivale a seguir indicadores de desempeño económico inmediato (costos-resultados visibles y costos-resultados ocultos) y de creación de potencial material e intangible y de desempeño social.

Cuando una empresa u organización mejora la conducción del desempeño económico, actúa sobre la base de una información más completa, más pertinente y más fiable que permite mejorar la gestión y la toma de decisiones, así como estimular estrategias proactivas para mejorar la capacidad de supervivencia-desarrollo, gracias a una mejor visibilidad de los indicadores pertinentes de costos y desempeños.

Por último, las *palancas y factores de un resultado global duradero de la empresa* se resumen en seis puntos clave:

- 1) *El potencial humano es el único factor activo y creador de valor económico duradero, a corto, mediano y largo plazo.*
- 2) *Toda organización tiende espontáneamente a generar costos-resultados ocultos, a consecuencia de los disfuncionamientos generados o sufridos.*
- 3) *La productividad de la mano de obra presenta una hiper-elasticidad, por la existencia de costos ocultos más o menos grandes, por tanto, una organización puede aumentar su producción, sin aumentar el ritmo de trabajo, si es capaz de reducir sus disfuncionamientos.*

4) Las partes involucradas se deben comprometer voluntariamente a *reducir los costos ocultos* (proceso de negociación).

5) *La inversión intangible implica una hiper-rentabilidad* comparada con la inversión material.

6) *La calidad del control de los hombres y de las actividades es la fuente esencial del resultado global duradero*, ya que las personas construyen la cooperación.

La aportación principal de Savall y Zardet reside en la *construcción de un proceso para medir económicamente el potencial o la energía de cambio por medio de la evaluación de los costos resultados ocultos*. Los costos ocultos son a la vez un indicador de ineficiencia y de la plasticidad potencial del sistema estructuras-comportamientos. Los costos ocultos son la traducción monetaria de las actividades de regulación de los disfuncionamientos. Otra aportación importante es el énfasis en que *la confianza desarrolla las condiciones favorables para el desempeño de cualquier actividad, por ser factor clave en el funcionamiento de la organización y de creación de potencial humano*. En cada individuo se deben considerar no sólo sus cualidades y habilidades, sino también, sus valores, costumbres, actitudes, expectativas; y en los grupos, la identidad, comunicación y familiaridad para que se genere la confianza interpersonal. Cierta confianza a priori permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores y mejorar los resultados de sus actividades.

6.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Savall y Zardet, en su libro *Tetranormalización*, desarrollan la micro-teoría del comportamiento humano, donde explican que el individuo adopta un comportamiento que resulta de un movimiento dialéctico entre conflicto y cooperación, entre atracción y repulsión, frente a su ambiente humano y social: colegas, superiores jerárquicos, subordinados, clientes, proveedores, socios.

También Savall y Zardet observan que la racionalidad de comportamiento y la decisión individual o colectiva es pluri-dimensional y socioeconómica, sin pretender excluir ninguna dimensión; *el ser humano negocia la satisfacción de sus necesidades y desarrolla la función de intercambio, negociación y división de los recursos que denominan función de venta.*

Esta teoría de la *función vital de venta* expresa que todo individuo, desde su nacimiento está dotado espontáneamente con esta función, indispensable para vivir, desarrollarse y obtener los recursos necesarios. El *intercambio* es la base de la función de venta: en él, el individuo ofrece su actividad, tiempo, competencias y experiencia, a cambio de la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, psicológicas, sociológicas y/o económicas. Pero cuando existen desequilibrios en los intercambios se crean situaciones de sobreendeudamiento psicológico. Ahora bien, la situación de sobreendeudamiento psicológico deteriora rápidamente la calidad de la relación e incluso pone en entredicho la existencia de la relación que conduce a la ruptura o separación (renuncia, despido, rechazo).

La teoría del comportamiento de Savall y Zardet contiene, a su vez las siguientes teorías: teoría de la permeabilidad y continuidad de la vida en el trabajo y la vida extra profesional; teoría de la naturaleza tetradimensional de la persona sicoquímica y socioeconómica; teoría antropológica de las necesidades multidimensionales del hombre en el trabajo, teoría de la racionalidad socioeconómica y multidimensional del comportamiento y de la decisión individual y colectiva, teoría de la función vital de la venta/venta intercambio, negociación y compartir resultados, teoría del intercambio más o menos desequilibrado; teoría de la sobredeterminación psicológica; teoría de la inestabilidad de los comportamientos (individuales y colectivos), desórdenes y ciclos de fluctuación; teoría de la desobediencia organizacional espontánea y comportamiento resultante de un movimiento dialéctico conflicto/cooperación, atracción repulsión (Figura 19)

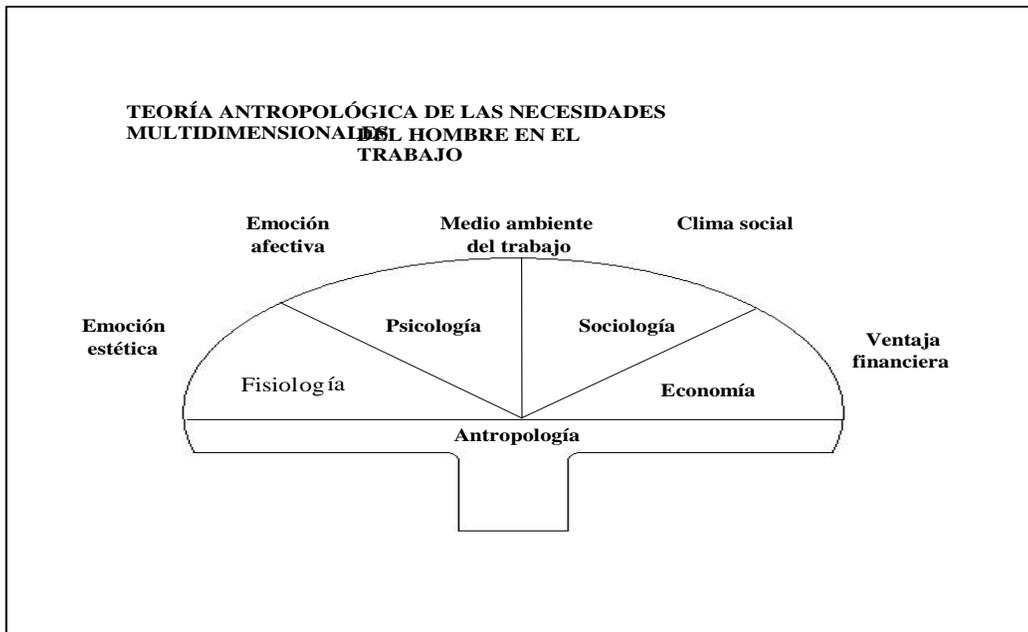
Figura 19.



Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet.(2005) *Tétranormalisation défis et dynamiques*. Ed. Económica, Francia p. 165.

Los autores explican que el individuo tiene necesidades fisiológicas, psicológicas, económicas y deseos, y está dotado de emociones afectivas dentro de un grupo social; regula su decisión en relación con la distribución de las ventajas sobre el conjunto del abanico (figura 20); el individuo distribuye sus recursos, esfuerzos y deseos en el conjunto del abanico de acuerdo con la dosis o proporciones que fluctúan permanentemente, al ser a la vez un ser físico-químico y socioeconómico que tiene necesidades pluri-dimensionales en cuatro grandes ámbitos: fisiología, psicología, sociología y economía, que se pueden observar en el abanico propuesto por los propios autores.

Figura 20



Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet (2005) *Tétranormalisation des faits et dynamiques*. Ed. Économica Francia p. 166.

Los comportamientos individuales y colectivos son inestables al sufrir con el paso del tiempo ajustes y ciclos de fluctuación causados por factores personales o del ambiente. La calidad y equilibrio del intercambio entre dos partes jamás es estable ni definitivo; necesita de dirección, diálogos y negociaciones interpersonales periódicas, con el fin de fundir y restaurar los vínculos sociales.

Según el principio teórico de desobediencia organizacional espontánea, toda persona es desobediente de manera natural y legítima, es decir, intenta no hacer lo que se le pide; y si se admite esta característica “universal” del ser humano, sería inútil luchar contra este fenómeno. Pero Savall y Zardet, al contrario, opinan que la ventaja competitiva de una organización se sitúa en su capacidad para hacer trabajar a los actores de manera natural y lo importante es saber articular las estrategias de las personas con las estrategias colectivas del grupo y de la organización, a reserva de que las personas acepten renunciar a una parte de su estrategia personal, si no es compatible con la del grupo o de la organización. Articular las estrategias de los actores significa, entonces, volverlas visibles

gracias a la dirección, al realizar funciones de montaje y arbitraje; y por ello la intervención humana (potencial humano) es necesaria para limitar la erosión espontánea de la calidad del comportamiento de los actores en el tiempo.

Zavall y Zardet opinan que el principio de desobediencia organizacional se puede contrastar en diferentes ámbitos, en los distintos órganos vitales de la organización: productos, mercados, tecnologías, potencial humano, y en los vínculos entre las personas que constituyen su funcionamiento. La investigación y el desarrollo de estos elementos exigen instaurar un *dispositivo de cooperación de alta intensidad* entre los actores internos y de un grupo constituido por lo menos de dos personas, que no sean asesores. Se necesitan *expertos* para conducir los procesos de innovación (organización-funcionamiento-dirección). La inestabilidad de los comportamientos y la desobediencia organizacional espontánea proceden también de una gran permeabilidad y continuidad entre la vida en el trabajo y la vida extra-profesional, que funcionan como dos esferas de comunicación.

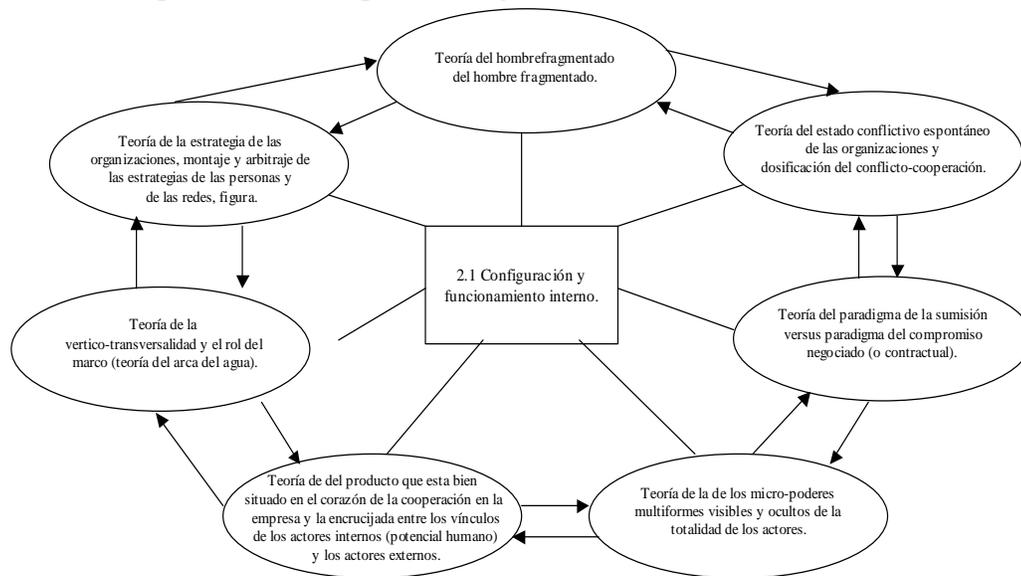
6.3 TEORÍA DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría del comportamiento humano encuentra sus prolongaciones y sus consecuencias en los principios del funcionamiento estratégico de la organización. El principio de *isomorfismo organizacional sobre los territorios* articulados desde el nivel infra-micro (individual) hasta el nivel macro, el universo económico y social transnacional, se aplica en cuanto existe una relación continua entre estos niveles.

La teoría de la configuración del funcionamiento interno de la organización está, a su vez, constituida por varias teorías: la del hombre fragmentado; la del estado conflictivo espontáneo de las organizaciones y dosificación del conflicto-cooperación; la del paradigma de la sumisión versus paradigma del compromiso negociado (o contractual); la de los micro-poderes multiformes visibles y ocultos de la totalidad de los actores; la del producto que está bien situado en el corazón de la cooperación en la empresa y la encrucijada entre los vínculos de los actores

internos (potencial humano) y los actores externos; la de la vertico-transversalidad y el rol del mando (teoría del arca del agua); y de la estrategia de las organizaciones, montaje y arbitraje de las estrategias de las personas y de las redes. (Figura 21).

Figura 21 Configuración y funcionamiento interno



Fuente: Henri Savall y Véronique Zardet (2005) *Tétranormalisation défis et dynamiques*. Ed. Económica Francia p. 169.

El nivel de la configuración y el funcionamiento “interno” de la organización se describió en la figura anterior. La teoría del hombre fragmentado predomina en el funcionamiento de las organizaciones desde un razonamiento hiper-analógico. El *ciudadano* es *valorizado* y muy solicitado (elecciones, opinión pública) en la sociedad civil, es polivalente y forma un todo, ante sus interlocutores. Lo mismo ocurre con el *consumidor*. Al contrario, el estatuto de *productor* en la vida profesional está *devaluado*, en comparación con los dos estatutos restantes. Por ejemplo, el obrero o el empleado tiene raramente una responsabilidad y autonomía presupuestaria en la empresa y se espera que la misma persona sea económicamente responsable y sepa administrar su presupuesto familiar y ajustar su consumo a su nivel de recursos.

La teoría del hombre fragmentado y en particular del aislamiento del estatuto de productor provoca en el individuo una clase de *esquizofrenia* y genera un estado de *conflicto espontáneo* en las organizaciones, como resultado de una *dosificación desequilibrada entre conflicto y cooperación*. La situación de conflicto no es una anomalía, al contrario es una situación observable espontánea y frecuente. En cambio, aparece de nuevo en la empresa cuando la organización conoce la dosificación existente, por momentos, entre conflictos y cooperaciones; asumir la *responsabilidad* y emprender las acciones correctivas para restablecer la dosificación eficaz y eficiente permite realizar un nivel adecuado de desempeño.

Ahora bien, el *paradigma de la sumisión* se opone al *compromiso negociado (contractual)*. Estos dos paradigmas están presentes y se enfrentan en el funcionamiento de las organizaciones, en detrimento de la calidad, de su administración y nivel de desempeño global durable. Este paradigma considera que algunas personas están subordinadas a otros en la empresa, y enseguida deben obedecer las órdenes e instrucciones de los dirigentes. Como paradigma de mercado sobre la *despersonalización* en la relación de subordinación, está basado, en el racionalismo, en la supremacía de la jerarquía y en una forma de elitismo. *El paradigma de la sumisión es una ficción que niega la teoría de la desobediencia organizacional espontánea*. La negociación del compromiso (contractual) reconoce, al contrario, la existencia del fenómeno de la desobediencia organizacional espontánea, que permite administrar mejor. Se necesita escuchar a los subordinados, observarlos, conocerlos, es decir, personalizar la relación. El actor que negocia en vez de obedecer 'ficticiamente' es reconocido en sus especificidades (objetivos, esperas, dificultades, personalidad) y como contraparte, su fuerza de compromiso es mayor. La personalización fomenta pasar de una estrategia oculta del individuo o grupo a una estrategia visible. Durante la contractualización, el placer en la actividad profesional proviene de la discusión y el compromiso sobre la base de la consideración del actor. Pero esto no significa que no hay placer en la relación de sumisión: en la sumisión y subordinación, la despersonalización incita a los

actores a enfocarse e inhibirse en el puesto de trabajo al buscar cierto nivel de satisfacción que corresponde a un nivel bajo de compromiso.

Para terminar, considero pertinente comparar la teoría taylorista-fordista y la TSEO con la finalidad de destacar la pertinencia de la TSEO en la actualidad (competencia global de las empresas) para desarrollar el potencial humano y para generar y regenerar la confianza. En el modelo taylorista-fordista, el trabajador se limita a realizar las operaciones conforme a lo prescrito, sin posibilidades de comunicación-coordinación y concertación, mientras que la TSEO pone énfasis en el aprendizaje y generación de conocimientos en co-producción con los actores; aquí el ser humano es considerado como un actor y no como un operador, que va más allá de lo prescrito y que sabe tomar iniciativas para cambiar y mejorar. La TSEO desarrolla estrategias socioeconómicas de confianza y autocontrol que permiten poner en acción tácticas que optimizan la relación entre estructuras y comportamientos y mejoran el desempeño global durable. (Cuadro 8)

Cuadro 8 Comparación de los Modelos Taylorista-Fordista y Socioeconómico

Modelo Taylorista-Fordista	Teoría Socioeconómica de las Organizaciones (producción de conocimiento)
Operador ↓ Realiza lo prescrito ↓ Realiza operaciones ↓ Saber hacer ↓ Adopta un comportamiento prescrito ↓ Dirección por el control ↓ Finaliza en el puesto de trabajo	Actor ↓ Va más allá de lo prescrito ↓ Aplica acciones y reacciona a acontecimientos ↓ Saber actuar con pertinencia ↓ Elige una conducta ↓ Dirección por el control y la confianza (autocontrol) ↓ Finaliza en la capacidad de creación de potencial y gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

6.4 COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

En la micro-teoría del desempeño global duradero de la TSEO de Savall y Zardet, el desempeño social se mide por el nivel de calidad integral de su funcionamiento, pero es afectado por los disfuncionamientos y afecta el desempeño económico duradero. Uno de los grandes dominios de disfuncionamientos son los problemas de *comunicación-coordinación-concertación*; la organización para disminuirlos tiene la necesidad de animar a los equipos de trabajo y de escuchar a todos los actores, así como de desarrollar una mejor calidad del diálogo y de la información operacional transmitida, que alimente las negociaciones entre los actores de la organización. Es mediante el diálogo y el respeto como se genera confianza. La calidad del diálogo descansa en particular sobre la calidad y la credibilidad de la información que alimente las negociaciones entre los responsables de la organización.

Marcel Capet explica que la confianza en las organizaciones es fuente de eficiencia en la medida que facilita las comunicaciones y reduce el número de objetivos y causas de dependencia o de actividades inútiles.¹⁰⁰ La comunicación motiva la realización de actos decisivos, facilita la emergencia de nuevas ideas y es fuente de beneficios. Para J. Chaize, “la comunicación permanente contribuye a captar la información, observar la marcha, revisar las ideas para hacer un producto, hacer del saber hacer, escuchar, disfrutar, sentir, reflexionar, imaginar impulsar para hacer el servicio demandado, en el lugar deseado y con la energía apropiada.”¹⁰¹

Las organizaciones necesitan un método que les permita identificar las expectativas y las necesidades de su personal, de mejorar su comunicación-coordinación-concertación para poner en práctica la estrategia, sustentada sobre la calidad y el desarrollo del potencial humano.

¹⁰⁰ Capet, Marcel, La confiance des salariés dans le patron, en *Confiance et gestion*, p. 161.

¹⁰¹ Cahize, J. La porte du changement s'ouvre de l'intérieur, les mutations de l'entreprise. p 258.

La TSEO *tiene un método que propone verdaderas técnicas y métodos de participación* que permiten establecer un clima de confianza recíproca y plantea la siguiente hipótesis general: *“Para lograr una comunicación eficiente y estimulante la organización debe intensificar la calidad de los flujos de comunicación y privilegiar la transformación de los actores.”*¹⁰². Esta hipótesis muestra la importancia del recurso humano y su administración, así como la necesidad de desarrollar la función de animación individual y colectiva. Zardet *define como criterio fundamental para la calidad de un sistema de información su capacidad para activar actos decisivos y una doble función de las tres C: “El mejoramiento de la Comunicación-Coordinación-Concertación es un eje indispensable para la aplicación de la estrategia y a la vez para hacer a la empresa más humana, más atractiva y más lucrativa”*¹⁰³.

El sistema de información es determinante en la capacidad de coordinación y de control, pues la información ayuda a la eficiencia y estimula la energía de los actores. La comunicación eficiente motiva acciones y actos decisivos y facilita la emergencia de nuevas ideas como fuente de beneficios.

La TSEO identifica las prácticas de comunicación más comunes, desarrolla funciones de animación, individual y colectiva, hace mas eficiente la calidad de la información operacional transmitida en la organización por medio de la creación y regeneración de la confianza, señala la importancia de la comunicación, consagra un tema entre los seis dominios del análisis socioeconómico y define las tres C de la manera siguiente:

La comunicación dibuja todos los tipos de intercambio de información entre actores (formales o informales), cualesquiera que sean el objetivo y la finalidad (profesional o extra-profesional).

¹⁰² Savall Henri y Zardet Véronique, *Matriser les couts et les performances caches*, p. 351.

¹⁰³ Zardet, V. *Op. cit.* p. 22.

La coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de informaciones entre actores, organizados para realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad; está encaminado a lograr un objetivo preestablecido.

La concertación tiene por resultado definir objetivos comunes y caracteriza los tipos de intercambio de información entre los actores: definir un objetivo operacional o común a realizar en un período determinado.

En la TSEO la confianza es indispensable para crear una comunicación eficiente en la organización, al comprender una evolución y una transformación de las estructuras de la organización, para orientar las decisiones hacia la calidad de los flujos de información. La transformación del objeto de investigación necesita inicialmente de una parte descriptiva, explicativa y prescriptiva¹⁰⁴. **La información es esencial para crear confianza.** Por lo tanto, para intensificar los flujos de comunicación, se trata de responder a cuatro preguntas: ¿cuáles informaciones deben circular? ¿cuáles son las unidades de base? ¿entre quiénes y en cuáles unidades deberá circular la información? ¿cómo incitar a comunicarse entre las personas?¹⁰⁵ “

6.5 INVESTIGACIÓN-INTERVENCIÓN-ACCIÓN CON LA TSEO EN LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN DEL DSB EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA MEXICANA

La mayoría de los libros de administración tratan los fenómenos empresariales a partir de explicaciones lógicas que ocurren en la empresa y parten de una base parcial, funcional y sistémica, a diferencia de la TSEO que constituye una conceptualización de la organización, su supervivencia y desarrollo, destinada a incrementar el desempeño socioeconómico. El problema de la desconfianza lo aislé en esta parte para estudiarlo independientemente de la existencia de otros problemas simultáneos y relacionados, pero sin perder un enfoque global.

¹⁰⁴ Savall H. y Zardet V., La dimensión cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive, ps.162-165.

¹⁰⁵ Calori R. y Atamer T., L'action stratégique- Le management transformateur, p.152.

Esta parte, es el resultado de trabajar en el terreno. El rigor científico empezó con observaciones y una ubicación cuidadosa de los fenómenos estudiados. Se animó y escuchó a los miembros de las áreas de investigación con la finalidad de mejorar la *calidad* de la información operacional transmitida, la *coordinación* de tareas y la *dosis de confianza*.

El propósito del proceso de intervención fue que los académicos emprendieran acciones de cambio e incidieran en el funcionamiento de sus áreas de investigación en el DSB y así mejorar su desempeño. En ese proceso se dio asistencia personalizada a los jefes de las áreas de Investigación en Matrices de Competencias y Plan de Acciones Prioritarias, quienes emprendieron acciones de cambio encaminadas a: una delegación concertada, una coordinación sincronizada y una comunicación operacional horizontal y vertical que promoviera la cooperación. Se concluyó que la escucha atenta (receptiva) y la utilización de técnicas ampliamente participativas de la TSEO, permitieron incrementar la dosis de confianza y probar la hipótesis. Las condiciones que permiten superar algunos conflictos originados por la existencia de desconfianza fueron: la creación de objetivos comunes, el cumplimiento de los compromisos, y la eficiencia de la comunicación-coordinación- concertación generada en los procesos y acciones colectivas; tales acciones ofrecieron posibilidades para cooperar y organizar mejor las relaciones humanas.

La intervención con la TSEO tuvo lugar en la universidad pública de la DCBS entre 1999-2001.* **La arquitectura de intervención** requirió de la participación de los “altos mandos” (Figura 22); la doctora Martha Margarita Fernández Ruvalcaba realizó el diagnóstico horizontal de disfuncionamientos de la DCBS. Después se elaboró un diagnóstico socioeconómico de disfuncionamientos de las áreas de

* La intervención en la DCBS estuvo a cargo de Martha Margarita Fernández Ruvalcaba, y yo colaboré con ella en la fase de presentación del efecto espejo a los coordinaciones de las carreras.

investigación del DSB, cuya arquitectura de intervención se observa en la (Figura 22).

Figura 22 Arquitectura de intervención con la TSEO en la División de CBS

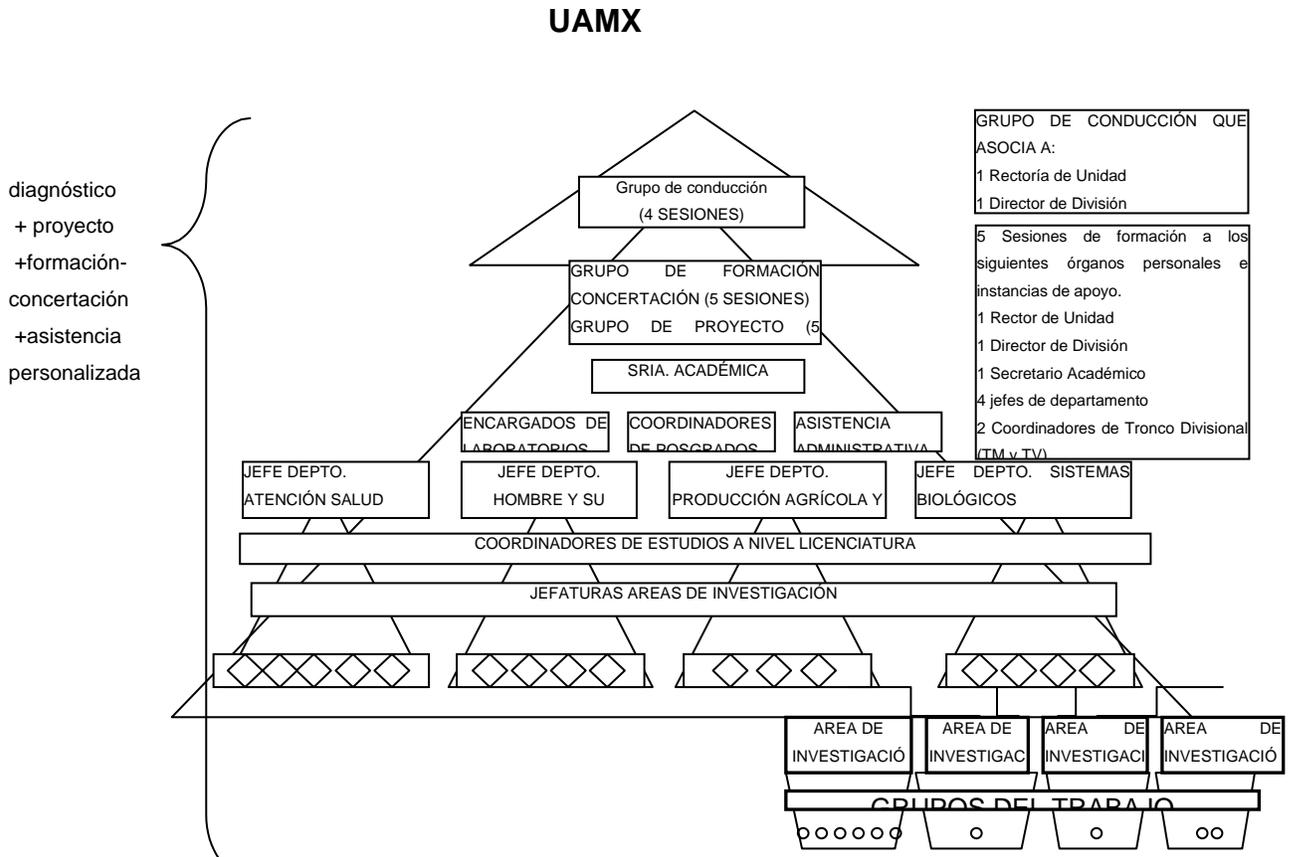
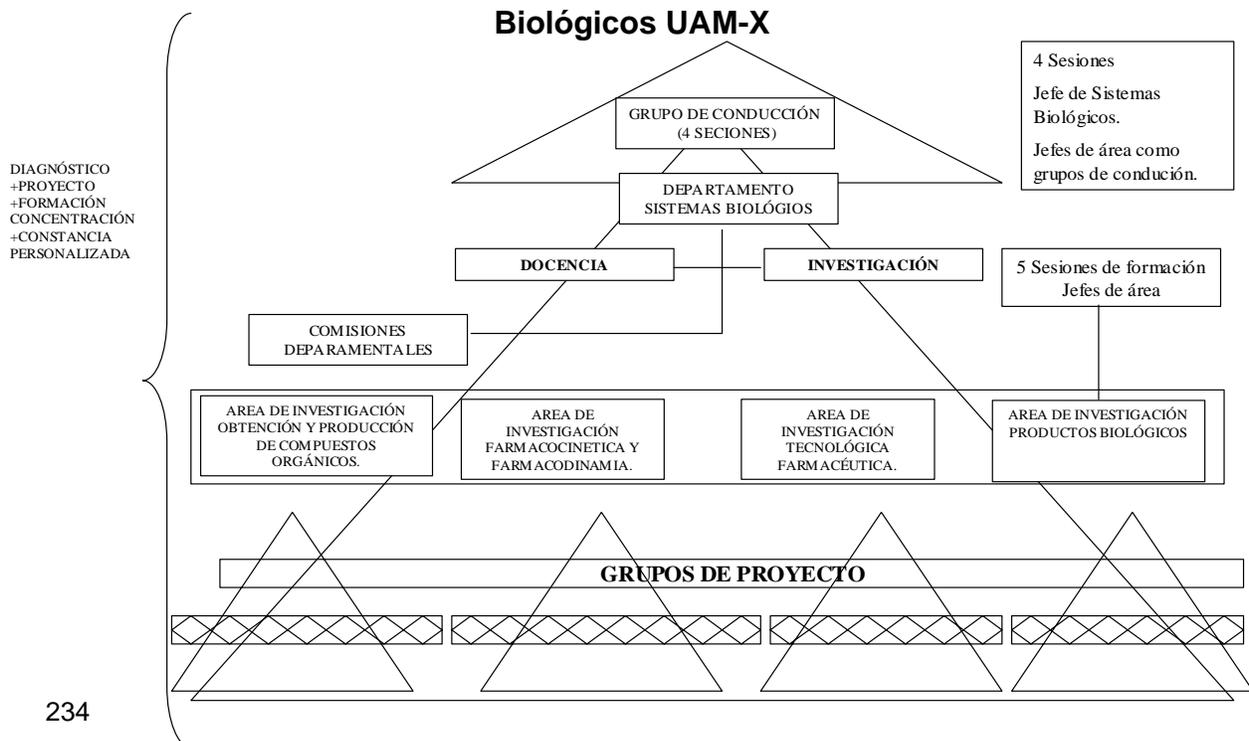


Figura 23 Arquitectura de intervención en el Departamento de Sistemas Biológicos UAM-X



La arquitectura de la intervención establece dispositivos de C-C-C tanto en el plano horizontal (todos los responsables jerárquicos de un mismo nivel y su jefe inmediato) como en el vertical (todos los miembros de los diferentes niveles jerárquicos) que favorecen la confianza de una misma unidad organizacional.

La intervención en el DSB inició con la elaboración y aprobación de *un proyecto de formación-acción*, mayo de 1999. El proyecto planteó dos objetivos: el primero se ubicó en el marco del proyecto de la DCBS; para identificar los potenciales de mejoramiento en las áreas de investigación en el DSB; el segundo consistió en formar a los jefes de las áreas en algunas herramientas del método socioeconómico para desarrollarles competencias en gestión. La realización de este proyecto requirió de formar un grupo de conducción, que se integró con el jefe del DSB, los jefes de las cuatro áreas de investigación y dos consultores* que se reunieron en cuatro ocasiones, durante tres horas, en los años 1999 y 2000. Después del proyecto, se continuó con el proceso de intervención para elaborar el *diagnóstico socioeconómico* vertical de disfuncionamientos en el DSB, que terminó con la presentación del efecto espejo.

A continuación se elaboró un *proyecto de desarrollo* del DSB, en febrero de 2000. En el diagnóstico de disfuncionamientos se identificaron los factores que generaron desconfianza en las áreas de investigación en el DSB: falta de democracia en las decisiones políticas, decisiones unilaterales de los jefes, falta de valores, individualismo, ineficiencia de los procesos de comunicación-coordinación-concertación, falta de visión estratégica, y la estructura organizacional no responde a las necesidades de los profesores-investigadores.

* Los consultores externos fueron: Laura Patricia Peñalva e Hilda Teresa Ramírez Alcántara.

Los *problemas de comunicación-coordinación-concertación* habían generado desconfianza, incertidumbre y falta de cooperación, lo que mostró la importancia del recurso humano y de su administración, así como la necesidad de desarrollar las funciones de animación individual y colectiva. Por lo tanto, para reducir estos problemas se necesitaba mejorar sus sistemas de comunicación-coordinación-concertación que regeneren la confianza; se requirió, entonces, de rigor epistemológico y muchos esfuerzos de validación, con el fin de no caer en desviaciones y callejones sin salida. Todo lo anterior me llevó a la adopción de una postura de investigación transformativa para mejorar el funcionamiento de las áreas de investigación.

Las variables que se han manejado en esta tesis son cualitativas y también lo son los enlaces entre las variables. En la DCBS se desarrollaron, como herramientas de gestión de la TSEO, una matriz de competencias, y un plan de acciones prioritarias.

La conclusión es la siguiente: las dos metodologías que se utilizaron (psicosocial y socioeconómico) son complementarias. La primera puso en evidencia la dosis existente de confianza de las áreas de investigación y la segunda permitió transformar su funcionamiento al crear las condiciones para desarrollar los elementos estructurantes que generen o regeneren la confianza. Y también se concluyó que las personas difieren significativamente en su capacidad para darse cuenta y ser conscientes de sus propias opiniones y estados internos; ellas tienen claras sus actitudes, pero no siempre se muestran dispuestas a revelarlas en público; y, cuando lo hacen, tratan de corregirlas sobre la marcha, pero con la intervención socioeconómica es lo contrario, porque propicia la escucha constante y abrirse al diálogo.

Los jefes de las áreas de investigación del DSB elaboraron una *Matriz de Competencias y un Plan de Acciones Prioritarias* que crearon las condiciones que mejoraron la dosis de confianza que repercutió en el desempeño de sus áreas de

investigación. Todo lo anterior tuvo como objetivo colaborar como agente de cambio en un proceso dinámico de interactividad cognitiva, durante el cual se generaron conocimientos en co-producción con los actores de las áreas de investigación; al interactuar con ellos se generó y regeneró la confianza (capital intangible), se contribuyó a conducir y a transformar el funcionamiento de las áreas de investigación hacia la mejora de su cooperación y desempeño como resultado del aprendizaje en grupo.

6.6 APRENDIZAJE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA COLECTIVA EN LA DCBS

Para enfrentar los desafíos de una sociedad donde el conocimiento juega un papel central, las Instituciones de Educación Superior (IES) se vieron impulsadas a innovar sus actividades de investigación, docencia y difusión de la cultura. La calidad y la pertinencia de la TSEO empleada en la DCBS, y en particular en el DSB, permitió constatar la mejora del desempeño centrado en el autoaprendizaje y la autoproducción, como resultado de una interacción continua y creciente, así como el desarrollo de competencias particulares que favorecieron mejorar las expectativas de confianza, que creó las condiciones para la cooperación.

Los resultados de la intervención con la TSEO en la en la DCBS fueron producto de *experiencias colectivas y aprendizajes que favorecieron la generación de confianza*. Cuando la Directora de la DCBS Beatriz García Fernández, participó el 2000 en el primer coloquio *Experiencias de la TSEO en organizaciones mexicanas*, planteó lo siguiente:

En la presentación del diagnóstico vertical de disfuncionamientos, verse reflejado en la presentación de las frases testimonio del diagnóstico*, es terrible, ¡verdad!, cuesta mucho trabajo ver que las cosas funcionen tan mal, porque a veces

* Efecto espejo: frase que alguno de los entrevistados dijo y ve escritas en la presentación del diagnóstico vertical de disfuncionamientos.

disfrazamos o maquillamos la situaciones, cuando decimos: vamos bien pero no tan bien, o nos va mal pero no tan mal, y cuando los asesores nos dicen, va así de mal, es terrible el reconocerlo, pero es muy interesante, porque a partir de ahí, empezamos nosotros a hacer las canastas de problemas para desarrollar los *Planes de Acciones Prioritarias*, y posteriormente, hicimos una evaluación de los objetivos alcanzados.

Como producto del Plan de Acciones Prioritarias y dada la importancia que para la UAM-X tiene el Sistema Modular en la formación de profesores, surgió la necesidad de formar una Comisión Interdepartamental de Investigación Educativa, creo que esto ha sido muy importante. Esta Comisión se formó hace un año precisamente en noviembre del 1999 y durante todo 2000 ha funcionado de manera autónoma, me parece que esto es muy importante señalarlo, porque hay un responsable de esta Comisión que es el Doctor Samuel Coronel. Para redefinir la direccionalidad y considerar mi punto de vista el Doctor Coronel y yonos hemos reunido constantemente, pero por supuesto, la interacción de las personas que ahí participan han definido el qué y cómo hacer la tarea que llevan acabo. También, se ha impartido y retomado los cursos intertrimestrales de formación en el Sistema Modular y de introducción al mismo y también se está pensando en líneas de investigación educativa que den una respuesta a los trabajos pedagógicos. Después de un año ocho meses de trabajo ¿cuál es el balance?...

1.- Nosotros hemos tenido una *formación para trabajar en grupos* con la participación de académicos y administrativos, yo me comprometí a tomar la opinión de los administrativos y ahí se ve reflejado, porque hay que saber trabajar en equipo y creo que se aprendió. *Compartimos una visión* que originalmente era mía, ahora, con la interacción de todos, tenemos una visión Divisional de las tareas. Actualmente me he propuesto terminar con las partecitas, o sea, no quiero que la gente sólo vea su proyecto de investigación, su área de investigación, su departamento, su carrera, sino *ver todas las partes en interacción*. A mí me parece fundamental tener una visión global de lo que es la División, para que las tareas

que a cada uno de nosotros nos corresponden se observen se analicen y estudien de manera global.

2.- Un aspecto muy importante fue la *formación de la función de coordinación* de los recursos humanos de la División. Hay veces que nosotros ocupamos un cargo nuevo, vamos aprendiendo sobre la marcha, no sabemos cómo funciona, como realizar la función de coordinación en el Departamento o la División ni sabemos cómo participar. En esta División la gente que ha participado sabe *en qué dirección vamos todos* y creo que esto es fundamental, porque cualquier persona que en un futuro ocupe el cargo de jefaturas o dirección de esta División, tendrá ya un antecedente de *formación y trabajar en equipo*.

3.- Un resultado fue la puesta en marcha de un *proyecto de Servicio Social con la Licenciatura en Administración*, uno de los ejes estratégicos que abordamos fue apoyar a las coordinaciones de carrera para que mejoren los servicios a la docencia, pues observamos que los coordinadores estaban desbordados en sus funciones y en sus actividades cotidianas; entonces como producto del análisis del funcionamiento de las coordinaciones, los responsables de las mismas nos pedían un asistente administrativo por coordinación y esto es prácticamente imposible; bueno no imposible, pero sí difícil. La solución al problema de escasez de recursos humanos para apoyar el funcionamiento de las coordinaciones de carrera fue establecer el proyecto de Servicio Social.

4 Se elaboraron también *Matrices de Competencias (MC)* que nos ayudaron a desarrollar los Programas Institucionales de Formación de Profesores en los campos pedagógico, didáctico científico-técnico, que nos ha permitido ver los procesos y la relación entre ellos. La formación de profesores, sobre todo en el campo científico técnico ha sido antes por inquietud personal. Las MC nos han permitido ver necesidades y fueron la guía para empezar a estudiar las posibilidades de elaborar algunos postgrados, ¿qué necesita la Institución para formar a los profesores de una manera más dirigida y orientada a resolver las necesidades institucionales?

Para terminar, hemos identificado una misión de *gestión colectiva*, somos amigos, nos hemos hecho amigos y gracias a la participación de los consultores y a la auto-crítica se tiene la oportunidad de ser mejores.

6.7 APRENDIZAJE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA COLECTIVA EN EL DSB

Recientemente los estudios organizacionales se han enfocado al análisis de activos intangibles dentro de los cuales se incluyen, por ejemplo, el conocimiento y el capital social, entendido como el conjunto de relaciones personales que un individuo o grupo puede movilizar para lograr un propósito. El estudio que realicé en las áreas de investigación es un ejemplo innovador en México, porque estudia la confianza (activo intangible) como un valor de creación de potencial humano, que permitió constatar la mejora del desempeño en esta Universidad.

El autoaprendizaje y la autoproducción, resultado de una interacción continua y creciente, así como el desarrollo de competencias particulares que favorecieron mejorar las expectativas de confianza, creó las condiciones para la cooperación en el DSB. El aprendizaje colectivo de los jefes de las áreas de investigación se puede constatar en un documento de Lilia Benavides: “nació a partir de una invitación que recibieron como jefes de Área de la División de CBS para trabajar con el grupo responsable del programa ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y las Organizaciones) en la Unidad Xochimilco con la evaluación de la investigación en cada uno de los departamentos en marzo de 2000”¹⁰⁶ , Figura 25.

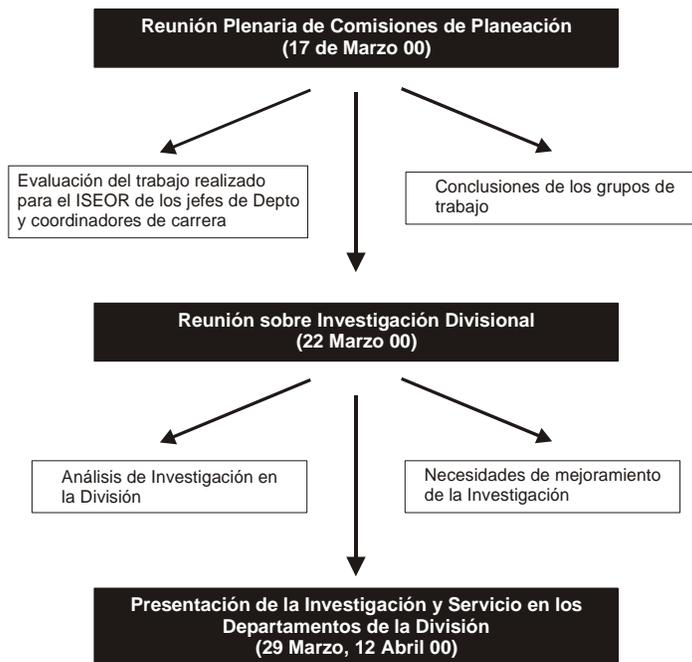
¹⁰⁶ Fernández R. Margarita, Savall Henri, compiladores. El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas. p. 147.

Fig. 25. Presentación del Proyecto ISEOR



Posteriormente, los jefes de Departamento y los coordinadores de Carrera presentaron la evaluación del trabajo realizado con los consultores, así como un análisis de la investigación en la División de Ciencias Biológicas y de la Salud, Figura 26.

Fig. 26. Marco referencial para el inicio del proyecto de intervención-acción - jefes de Área



En el DSB, una de las primeras **acciones emprendidas** fue revisar los documentos existentes, que abordan lo relativo a la investigación en la UAM-X, para usarlos como referencia en la evaluación de la investigación departamental

que se proponían iniciar; en ellos se define el carácter de la investigación, las políticas y orientaciones que la sustentan y los programas estratégicos relacionados con el fortalecimiento de esta función universitaria. En el documento *El Proyecto Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco* (1982), los jefes de las áreas de investigación del DSB revisaron las características de la investigación en el *Modelo Xochimilco*, y puntualizaron la interpretación del por qué y para qué se producen conocimientos, cómo se transmiten y cómo y para qué se forman los recursos humanos, y cómo se define la relación de la universidad con la sociedad. En este documento se resalta el modelo universitario lleva implícito que las actividades de investigación deben ser parte de una política coherente con la función social de la universidad para:

- Producir conocimientos que respondan a las necesidades sociales prioritarias.
- Incidir en la formación de recursos humanos calificados para actuar en estos problemas.

En el mismo documento se proponen *políticas de investigación* que respondan a los problemas detectados en el diagnóstico de esta actividad universitaria dentro de la UAM-X al inicio de los años ochenta y se contempla la integración de *un Plan General de Investigación para la UAM-X* que incorpora los programas y proyectos de investigación en un todo articulado y coherente, en el cual se concreten los objetivos particulares y específicos de los mismos.

Este Plan supuso la definición de *líneas troncales de investigación* para la Unidad. Al organizar la investigación con base en programas se pretendió promover el intercambio de investigadores entre las divisiones académicas y facilitar el trabajo multidisciplinario de la investigación, así como promover la generación colectiva del conocimiento.

Los jefes de área del DSB plantearon que las *líneas de investigación* sean definidas por los Consejos Divisionales, y que el Consejo Académico analice y

defina las líneas de intersección con el fin de rectificar las líneas troncales. Especificaron también que los *grupos de investigación* dentro de las áreas departamentales se deben integrar bajo la dirección de académicos de mayor experiencia en investigación y que deberían constituirse con base en *proyectos inscritos en programas y no con base en disciplinas*. Los jefes de área enfatizaron que la *formación de los investigadores* en el desarrollo de los proyectos de investigación se apoye en *talleres metodológicos* y que la Unidad y las divisiones académicas debe estructurarse con *programas de formación del personal académico* en áreas que son necesarias para la consolidación de los programas divisionales de investigación y de docencia¹⁰⁷ .

La Unidad, las divisiones y los departamentos deben propiciar la incorporación de personal altamente calificado en calidad de *Profesor Invitado*, para propiciar la formación de investigadores y de grupos de investigación en aquellas áreas que carezcan de recursos humanos calificados. Y la contratación del personal para los programas de investigación en las divisiones debe considerar los niveles de Profesor Invitado, Ayudante de investigación, Técnico y Laboratorista.

Los jefes de las áreas de investigación del DSB propusieron crear un *Comité Interdivisional de Investigación* que propicie la interrelación entre los programas de investigación de las tres divisiones, cuyas funciones serían las siguientes: analizar y definir las relaciones entre las líneas de investigación divisionales; integrar los programas de investigación divisional en un Plan General de Investigación Científica de la Unidad junto con la Comisión de Planeación Universitaria; participar en la formulación, por troncales, del Programa General de Investigación de la Unidad, efectuar una revisión periódica de las políticas de investigación de la Unidad y sugerir núcleos de formación de investigadores.

¹⁰⁷ Bojalil L.F.; Ortiz Cruz E; Padilla A; Rozo CA y Santamaría R. El Proyecto Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. p.112.

Además de lo anterior, los jefes de área definieron los **lineamientos** *para facilitar el desarrollo de la investigación* en la UAM-Xochimilco, así como la creación de *instancias de apoyo a la investigación* de diversa naturaleza metodológicas e instrumentales y de algunas *instancias de coordinación* como son: Coordinador de la Investigación Divisional, Comité Interdivisional de Investigación, del Centro Divisional de Apoyo a la Investigación y de la Oficina de Gestión Profesional de la Investigación.

En el *Coloquio sobre Docencia, Investigación y Servicio* realizado en la Unidad Xochimilco durante el festejo del X Aniversario de la Unidad, el Doctor Luis Felipe Bojalil¹⁰⁸ expuso algunas ideas acerca de la Investigación en la UAM-X. "...han sido pocas las experiencias de integración de universidades académicas que desempeñen las funciones propias de la cultura y que formen individuos que respondan mejor a las necesidades sociales, favoreciendo el desarrollo de una identidad en nuestras naciones". En su opinión, parece no existir ningún modelo educativo que oriente las acciones universitarias hacia un desarrollo programado de la nación.

En la primera época de la UAM-X no se concebía una universidad que reuniera en su planta académica la diversidad de investigadores, gente para el servicio y profesores necesarios para realizar todas sus funciones. Los departamentos de la UAM-X no son unidisciplinarios pero tampoco son interdisciplinarios. Se deseaba, de acuerdo con el Modelo Xochimilco, que la *investigación departamental no sea individual la sino grupal, interdisciplinaria*. Esto implicaría la intervención de varias metodologías y formas de abordar los problemas, al menos de manera multidisciplinaria. En la realidad parecería que no existe una búsqueda de una metodología para el trabajo en equipo, ni la conformación de suficientes grupos de investigación, ni la incorporación de temas nacionales que permita opinar, asesorar o contribuir a la solución de los problemas del país.

¹⁰⁸ Bojalil L.F. Coloquio sobre Docencia, Investigación y Servicio. Temas Universitarios, p. 63.

No hay una política que defina cuáles son las prioridades de la investigación en la Unidad las líneas “Troncales” de investigación son demasiado amplias. La universidad está obligada a acotar y definir líneas de investigación en las cuales pueda contribuir sustancialmente o en las cuales el país está reclamando su participación.

La formación de recursos humanos no se debe plantear en abstracto, pues tiene que cumplir una función social. La investigación científica no tiene como única función la producción de conocimientos, *tiene una función social* mucho más amplia: capacitar personal en varios niveles y desarrollar una mentalidad nacional de juicio independiente que analice los problemas de nuestra realidad. La investigación debe mejorar la capacidad de asesoría de las universidades, desarrollar técnicas y métodos de enseñanza, incorporarse al desarrollo de tecnología y a la producción de cultura nacional, formar profesores y mejorar la calidad de la enseñanza.

La organización académica es fundamental para el trabajo; y *la organización de los investigadores debería girar alrededor de los objetos de estudio*, de una manera distinta a como están organizados los departamentos. Una de las acciones más importantes de la universidad es definir su organización académica y tomar decisiones sobre las relaciones entre los programas, los departamentos y las funciones universitarias. Asimismo es necesario aprender a administrar la función de producir ciencia en la universidad, de tal manera que nos lleve a una organización productiva y creativa.

En los inicios de la UAM-X, la investigación se encontraba vinculada únicamente con las actividades de docencia; no existían mecanismos para su desarrollo formal, ni los espacios específicos, ni el equipamiento requerido. Sin embargo, como consecuencia de la organización de la docencia en “áreas de concentración” se dio un impulso a la investigación, al aglutinar a grupos de profesores de acuerdo con dichas áreas; se establecieron así las bases para la conformación de

las ahora denominadas “áreas de investigación” departamentales y recientemente surgieron los cuerpos académicos. La investigación en el DSB se inició sin mecanismos formales para su registro y evaluación; los proyectos de investigación se presentaban únicamente ante el Departamento. En 1982 el Consejo Académico aprobó, condicionadas por un año, las cuatro Áreas de Investigación del DSB: Farmacocinética y Farmacodinamia, Obtención y Producción de Compuestos Orgánicos, Producción de Productos Biológicos y Tecnología Farmacéutica. Como consecuencia de esta aprobación, surgió la figura del Jefe de Área.

Entre 1986 y 1987 se inició el proceso de registro de los proyectos departamentales de investigación ante el Consejo Divisional de CBS. Se conformó la Comisión de Investigación con los cuatro Jefes de Área y el Jefe de Departamento, la cual se encarga de evaluar la vigencia, pertinencia y factibilidad de los proyectos propuestos, antes de que sean sometidos al Consejo Divisional, además de definir los criterios y distribuir el presupuesto asignado al Departamento. Las áreas de Investigación fueron ratificadas en 1993. Posteriormente se han dado movimientos en los proyectos de investigación del Departamento con altas, bajas y adecuaciones, y también cambios de integrantes y de responsables de los proyectos. El número de proyectos de las áreas de investigación del DSB en 2000 se pueden ver en el (cuadro 11).

Cuadro 11. Número de proyectos de las cuatro áreas de investigación del DSB, año 2000

Área de Investigación	Proyectos de Investigación	Proyectos Genéricos
<i>Farmacocinética y Farmacodinamia</i>	8	2
<i>Obtención y Producción de Compuestos Orgánicos</i>	8	5
<i>Productos Biológicos</i>	7	
<i>Tecnología Farmacéutica</i>	9	1

Fuente: Elaboración propia.

Los jefes de las áreas de investigación opinan que la teoría socioeconómica les permitió detectar de manera sistemática los disfuncionamientos en el quehacer de investigación y que podían ser de gran utilidad, siempre y cuando exista un *compromiso* de todas las instancias de la universidad para concretar las acciones señaladas y que el esfuerzo realizado sea parte de un *propósito real de cambio*, que resulte en mejoramientos tangibles en las distintas funciones de la institución.

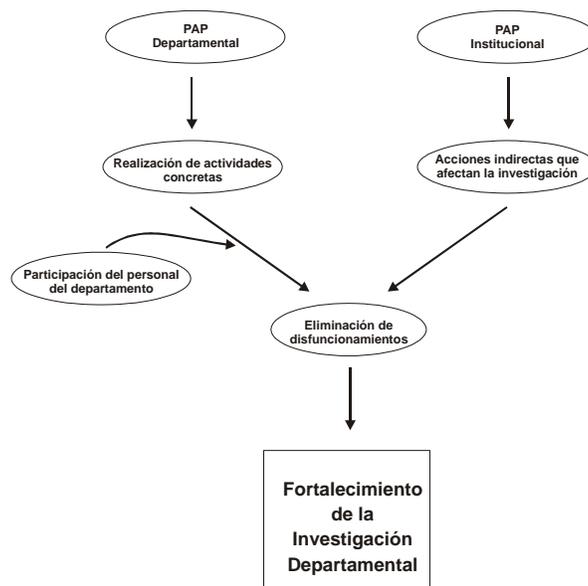
Los jefes de área dijeron que después de trabajar con esta metodología se habían capacitado para aplicarla en otro tipo de situaciones y organizaciones, que habían tenido un *cambio de actitud*, y que se habían percatado de que, para realizar cualquier tipo de evaluación, necesitaban instrumentos adecuados y condiciones institucionales para obtener confiabilidad en los resultados. También obtuvieron un panorama general de los recursos humanos dedicados a la investigación en el Departamento; de las actividades que realizan los investigadores, tanto las que les son naturales como aquellas que efectúan debido a fallas en otras instancias de apoyo; de los disfuncionamientos en las actividades de investigación, y de las acciones que se deben realizar con el fin de corregir los disfuncionamientos detectados.

Por último, los jefes de las áreas de investigación concluyeron que lo realizado hasta ahora ha tenido como origen su Plan de Acciones Prioritarias (PAP), y que sería deseable continuar hasta la puesta en marcha de las acciones definidas, pero que depende de la *participación conjunta de los miembros y la Jefatura del Departamento, de las otras instancias de la División y de las autoridades de la UAM*.

En la medida en que esto se logre, se eliminarían los disfuncionamientos y con ello los obstáculos para la operación óptima de la investigación en el DSB y tendrían más confianza en sus dirigentes. Otra consecuencia de este esfuerzo sería la armonización de la investigación formal con la investigación modular, que

constituye el eje integrador del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Modular. (Figura 27)

Figura 27. Integración de los Planes de Acciones Prioritarias



6.7.1 Diagnóstico socioeconómico

En las áreas de investigación del DSB la confianza es el cimiento y una parte significativa de los intercambios no es solamente una variable del contexto o un valor de carácter ético general, sino que también es un factor de creación de potencial, cooperación y desempeño.

El DSB necesitaba un *sistema de comunicación sincronizado y estimulante*, y para crearlo hacía falta un diagnóstico socioeconómico que le permitiera identificar las expectativas y necesidades de sus investigadores. El diagnóstico socioeconómico de Savall y Zardet les permitió identificar los disfuncionamientos.

La confianza está ligada a la acción y emergió en el DSB entre los académicos en momentos cruciales de cambio, a partir del diagnóstico socioeconómico y de la

presentación del efecto espejo que generó información, tal como lo reflejan las siguientes ideas clave (agrupan frases testimonio): la estructura organizacional no respondía las necesidades de los académicos, faltaba visión estratégica, los jefes tomaban acciones unilaterales; no existía democracia en las decisiones políticas; faltaban valores y ética en la comunidad docente; son inadecuados los procesos de comunicación; existía desconfianza en el ambiente laboral; había tensiones por la lucha del poder, y predominaba el individualismo.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NO RESPONDE A LAS NECESIDADES DE LOS ACADÉMICOS

“No se cuenta con manuales y procedimientos claros actualizados, consecuencias: pérdidas de tiempo, incremento en las cargas de trabajo, desconocimiento de límites de ciertas funciones, funciones duplicadas”.

“La falta de materiales y de espacios físicos origina problemas que nos llevan a la desconfianza en el desempeño de las actividades”.

“La propia estructura de la Universidad nos hace desconfiados”.

FALTA DE VISIÓN ESTRATÉGICA

“Trimestre tras trimestre son los mismos problemas, el Plan de Desarrollo Institucional se preocupa por ser exigente, aunque la Universidad no es seria”.

“Siento desconfianza cuando la Rectoría implementa programas de estímulo sin mejorar la estructura que antes funcionaba y ahora se está perdiendo”.

“El incumplimiento del sistema educativo ‘modular’ ocasiona desconfianza”.

“Le preocupan los intereses de los alumnos pero no existen objetivos claros para defender los intereses de los alumnos el ambiente es de desconfianza”.

No hay reuniones a nivel departamental y eso dificulta que las actividades estén bien coordinadas”.

“La estructura matricial es controvertida. No existe una apreciación compartida de lo que implica la definición de objetivos de prioridades y de gestión del tiempo”.

“La estructura matricial pone al Jefe de Departamento en una situación de resolver problemas que no le competen, pero que dada la asignación de los profesores al

mismo tiene que enfrentar. El sistema jurídico administrativo no permite delegar tareas de poca importancia o en las que se puede aportar poco”.

“Las orientaciones estratégicas de la Unidad, de la división son imprecisas y/o se desconocen, por ejemplo no hay planeación ni regulación de los alumnos que ingresan, no hay infraestructura para recibirlos”.

“La falta de políticas de asignación de profesores provoca conflictos entre los responsables de los troncos de docencia y las jefaturas de departamento”.

“El sistema de puntos ha desvirtuado el trabajo académico. Como consecuencia los profesores sólo trabajan lo que les deja puntos, independientemente de si representa una aportación para la Universidad o si va en detrimento de la docencia”.

FALTA DE VALORES Y CREENCIAS DE LA COMUNIDAD DOCENTE

“Los académicos ganan por el voto algún cargo académico, su aceptación es sometida a un consejo o Colegio Académico, porque todo lo que se vota se tiene que ratificar, esto me genera desconfianza porque a veces si no te conocen te vetan o defienden sus intereses de grupo”.

“La imagen de los profesores está devaluada dentro de la Universidad”.

“Existen perturbaciones en el ambiente de trabajo por tomar acuerdos por conveniencia”.

“Existen pequeños grupos que impiden el avance del proyecto institucional, llegan al extremo que si uno dice blanco el otro responde negro”.

HAY TENSIONES POR LA LUCHA DEL PODER

“Hay tensiones y divisiones al interior de las áreas que al parecer son alimentadas por grupos que en otro tiempo han tenido poder”.

“No interactuamos hasta que hay una decisión de grilla”.

“No se hacen ternas con los más sobresalientes, sino por decisiones políticas”.

“La grilla y los cambios de funcionarios nos han dividido”.

“El ambiente interno, individualismo y competencia existente entre las áreas produce desconfianza”.

LAS PERCEPCIONES PERSONALES OBSTACULIZAN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

“El pesimismo excesivo inmoviliza las decisiones políticas que han de tomarse y sustentarse en armonía con el análisis de los resultados”

“A partir de endogamias claras por áreas de interés se fueron formando grupos de interés muy cerrados. Profesores que intentaban entrar en un área fueron violentamente rechazados”.

“Ambiente de desconfianza en el que se percibe la autoridad, por el hecho de serlo, como poco confiable”.

“Cualquier iniciativa de los jefes es en principio, digna de todo tipo de sospecha”.

“Hay compañeros de trabajo que no te permiten avanzar o colaborar con ellos porque tienen miedo de que les quiten el puesto”.

“Influye que la planta docente ya no es joven para que exista confianza, la experiencia te hace desconfiado”.

El diagnóstico socioeconómico identificó los disfuncionamientos que habían sido fuente de numerosas dificultades que generaron falta de confianza y negociación entre los académicos. La confianza está ligada a la acción y debe ser recíproca, pues no se la puede otorgar a quien no la da. Al respecto, Max Weber plantea que se pueden presentar cuatro situaciones¹⁰⁹. Dos situaciones asimétricas: el patrón o los asalariados practican, uno la confianza y el otro la desconfianza. Una situación de desconfianza mutua. Y una situación de confianza recíproca.

Savall y Zardet explican que **la confianza es una especie de capital que se degrada con el tiempo** si ella no es periódicamente renovada mediante ajustes y limpieza de las reglas del juego de la organización. *La falta de confianza se*

¹⁰⁹ Weber, Max, *Economie et société*. Les catégories de la sociologie, p. 235.

convierte, simultáneamente, en causa y consecuencia de disfuncionamientos, y por tanto desemboca en problemas. Cuando un responsable de grupo percibe una dosis baja de confianza de sus colaboradores pierde la energía y el valor de hacer y decir, y poco a poco se acostumbra a los disfuncionamientos que constata en su grupo y deja de actuar; víctima de la costumbre, entra en una administración de la complacencia que, lenta pero inexorablemente, incrementan los disfuncionamientos que crean costos ocultos y la pérdida de calidad y de sobrevivencia de la organización (competitividad de la organización). Así lo reflejan las siguientes frases testimonio, que se agrupan en las siguientes frases testimonio:

EXISTE DESCONFIANZA EN EL AMBIENTE LABORAL

“Me genera desconfianza el hecho de no visualizar de manera objetiva mis actividades intrínsecas cuando hay cambios”.

“Yo con mi equipo trabajo muy a gusto, pero con la gente del Departamento existe mucha desconfianza por la generación de chismes y envidias dentro del Departamento”. El área en la que estoy es nefasta por todos los chismes que se crean y los conflictos que estos originan”.

“Todas las políticas económicas y educativas que existen hacia la Universidad provocan desconfianza”

“Existe una cultura de dividirse más que de unirse”

“Existe desconfianza de la Universidad con los académicos, porque cada año nos piden informes para conocer nuestro desempeño y aplican toda la estructura actual para evaluarnos”.

“Hay enjuagues no queda el mejor ni el que gana, existe desconfianza”.

La desconfianza también erosiona la confianza existente: en particular, los disfuncionamientos de comunicación-coordinación-concertación están llenos de enseñanzas sobre el estado de la confianza en la organización; cuando se hizo el inventario de disfuncionamientos en las áreas de investigación en el DSB, se

descubrieron las causas raíces de los disfuncionamientos de desconfianza dentro y entre las áreas de investigación y en las estructuras de la Universidad, tal como lo expresan las siguientes frases testimonio del dominio C-C-C:

SON INADECUADOS LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN

“Existe poca comunicación entre nosotros y los jefes de área”.

“No existe buena comunicación e integración con los demás, lo que nos impide ser eficientes”.

“Se necesita conocer en forma más precisa el grado de compromiso de los directivos de la organización, así como realizar una labor de información y sensibilización más comprometida”.

“Había juntas por todo y se respetaban los acuerdos, ahora no, todo se manda por mail y te piden opinión por correo”.

“Me genera desconfianza que al elegir a los jefes de departamento no se selecciona al más capaz, sino al que no les haga ruido”.

ACCIONES UNILATERALES DE LOS JEFES

“Me desespera el jefe de mi área, ya que no nos toma en cuenta para la toma de decisiones, eso me genera incertidumbre”.

“Existe falta de experiencia en gestión de los académicos y toma de decisiones que genera problemas”.

“Me disgusta que las cuestiones monetarias son decididas por el jefe de área”.

“Hay programas estancados por falta de capacidad de gestión”.

“Se ha perdido liderazgo no se reconoce a los jefes”.

“La falta de participación de los responsables de los espacios de trabajo en la construcción colectiva genera desconfianza y temor”.

“Los coordinadores de carrera dedican la mayor parte de su tiempo a la labor operativa diaria cuando lo ideal es dedicarse a la creación de potencial”.

“En la jefatura de mi Departamento no hay un rumbo claro de dirección, porque faltan objetivos de gestión”.

“Mientras que los niveles altos (Rectoría de Unidad) se conducen con un estilo muy jerárquico, los niveles operativos se manejan con gran autonomía respecto a las autoridades”.

“Gran parte del tiempo de los jefes de departamento es consagrado a las reuniones y frecuentemente tienen poco que aportar”.

“La diversidad de actividades de los jefes de departamento perturba la gestión del tiempo, el 35% de su tiempo lo dedican a reuniones de consejo y comisiones”.

NO EXISTE DEMOCRACIA EN LAS DECISIONES POLÍTICAS

“Los salarios que nos pagan, son muy bajos y eso nos genera desconfianza con la Universidad”.

“El trabajo en equipo se ve debilitado por la política del Departamento para distribuir el presupuesto, la cual favorece el trabajo individual: un profesor con tres proyectos recibe seis veces más que dos profesores que tiene en común un proyecto”

“Las cosas están tan divididas que en muchas decisiones la cuestión política va por encima de la académica”.

“Existen prácticas de gestión sobrepolitizadas, ha habido jefes que dejan incompletos los archivos a sus sucesores, grupos académicos contrarios a los que se les corta el apoyo hasta ponerlos en riesgo de desaparecer”.

“La democracia no existe, ponen de jefe a la persona que no gana”.

“Los jefes cocinan una propuesta y la imponen, no se construye socialmente”.

“La democracia no existe”.

PREDOMINA EL INDIVIDUALISMO

“La gente no colabora, cada quien realiza su trabajo y no existe retroalimentación”.

Por qué él y no yo, falta diálogo y se presta a malas interpretaciones”.

“La desconfianza la percibo en las reuniones del colegio académico, porque las decisiones se toman por intereses de grupo en contra de los intereses institucionales”.

“Hay alianzas, traiciones y se heredan los problemas”. “El ambiente laboral entre las áreas de investigación es complicado por la diferencia de opiniones que existen respecto a la realización de las actividades de investigación”. “Se presentaron facturas en una reunión cuando apenas se iba a discutir un presupuesto, eso me genera desconfianza”.

“El tejido humano ya no se da, por grillas, puntos y problemas de comunicación”.

“La ausencia de líneas de investigación colectiva desestimula la colaboración, el trabajo académico se ha sustentado fundamentalmente en trabajos individuales”.

“Existen envidias entre los compañeros de trabajo, lo que dificulta el desempeño de las actividades”.

“Cada laboratorio tiene una dinámica particular y no se lucha por tener una imagen de laboratorio integral para elaborar proyectos comunes”.

El diagnóstico socioeconómico del DSB¹¹⁰ permitió identificar los problemas de comunicación, que eran fuente de numerosas dificultades y habían generado **falta de confianza y negociación** entre los académicos. “Estos disfuncionamientos de C-C-C son muy ricos en enseñanzas sobre el estado de las relaciones de confianza en la organización; se fundan sobre el desarrollo de relaciones de intercambio entre los actores y los grupos sociales.”¹¹¹ Para reducir los disfuncionamientos de C-C-C del DSB se necesitaba un espíritu de iniciativa, de colaboración, de información de las competencias de los investigadores y de los puntos críticos de sus áreas.

Después de conocer la información del diagnóstico, los jefes de área elaboraron una matriz de competencias, y ello les permitió generar:

¹¹⁰ Ramírez Alcántara Hilda Teresa. Diagnóstico vertical de disfuncionamientos del DSB, 2000.

¹¹¹ Savall Henri, Confiance entreprise et société, p. 170-172.

- 1 Confianza de los investigadores frente a los jefes de las áreas.
- 2 Confianza de las personas entrevistadas ante el consultor-investigador, porque se creó una escucha muy abierta al no seleccionar anticipadamente las ideas que les interesan; se utilizaron técnicas que permitieron el anonimato, las entrevistas se centraron en los problemas y no sobre las personas (no se buscaron culpables de los problemas).
- 3 Confianza del consultor-investigador frente a cada persona entrevistada, considerando que todos los investigadores aportaron observaciones pertinentes sobre el funcionamiento y los disfuncionamientos, lo que permitió alimentar una plataforma de mejoramientos a realizar.

Al mismo tiempo, esta confianza generó una escucha crítica, lúcida y constructiva dentro de las áreas de investigación. Pero escuchar con atención no significa aceptar todo. El punto de vista del experto (consultor-investigador) permitió que los investigadores del DSB expresaran su propia opinión sobre los disfuncionamientos que percibían, pero más allá de lo que ellos expresaron faltaba identificar y priorizar las causas-raíces de los disfuncionamientos, los cuales difícilmente eran percibidos por ellos; pero el entrevistador los había captado en el momento de la presentación del diagnóstico (efecto espejo). Las palabras llaman a palabras, mientras que solo los actos provocan actos. La participación de los actores en una acción de cambio se expresa con palabras, pero no se ve concretamente por sus actos profesionales. El consultor-investigador juega el rol de aguijón y de espejo sobre las prácticas de investigación. La TSEO ayudó a encontrar los problemas de comunicación que se reflejaban en la falta de calidad del funcionamiento de la organización, gracias a la aplicación de técnicas participativas, como la presentación del efecto espejo.

En la organización se debe vigilar la calidad de la confianza y corregir su curso periódicamente, mediante herramientas y prácticas de evaluación, revisión y limpieza de los comportamientos. De la baja confianza, se pasa lentamente a la desconfianza y a la sospecha. La ausencia de delegación, es decir, la

centralización, es otra forma de esta desconfianza de la jerarquía hacia su personal. La confianza es una especie de capital que se degrada al paso del tiempo, y por ello, periódicamente, se debe regular, recapitalizar y limpiar las reglas del juego. La limpieza se opera desde la etapa del diagnóstico socioeconómico, mediante la escucha individual y los dispositivos de comunicación- coordinación-concertación entre la jerarquía y el personal; a partir del efecto espejo, lo no dicho también es fuente importante de disfuncionamientos.

La TSEO permite la regeneración de la confianza en las organizaciones, considerando las tres fuerzas de la dinámica de cambio: el ciclo de resolución de problemas (diagnóstico, proyecto, aplicación y evaluación), la dotación a los directivos de herramientas de gestión, y el estímulo para que la organización tome decisiones políticas.

La primera fase del ciclo de resolución de problemas (diagnóstico) se finaliza con la utilización del discurso (técnica de intervención) con la aplicación del efecto espejo; *la segunda* es la del proyecto (innovación socioeconómica) y en ella se regeneración la confianza en la organización, para que cada individuo desarrolle su capacidad de producción socialmente útil; *la tercera* es la aplicación del proyecto, y *la cuarta* su evaluación, que coincide con el ciclo de regeneración de la confianza; sin embargo, la calidad de la eficacia necesita de una relación de confianza.

Simultáneamente al proceso de innovación socioeconómica, es necesario utilizar herramientas de gestión como el acuerdo de colaboración periódicamente negociable ACPN, para que los compromisos de cooperación sean acompañados, o el del plan de acciones prioritarias PAP, que necesita de relaciones bilaterales jerárquicas y transversales de confianza: así la *comunicación semestral cara a cara* permite la escucha recíproca, y abordar los temas delicados, y atreverse a hablar de comportamientos que han sido fuente de disfuncionamientos. *La confianza es*

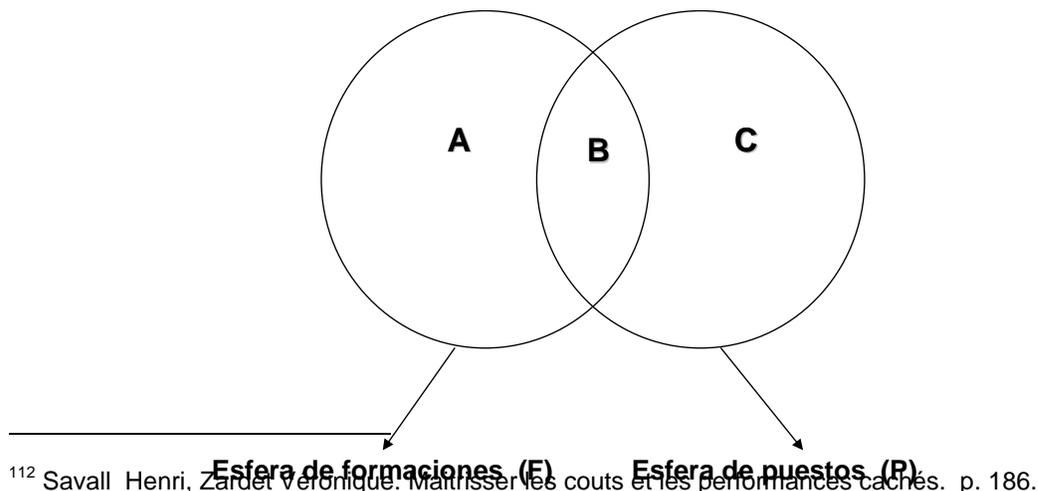
atreverse a hablar en los momentos privilegiados de diálogo, son entrevistas de negociación de los compromisos y de cooperación y evaluación de los acuerdos.

6.7.2 La adecuación formación-puesto y la MC en el DSB

La MC de Savall y Zardet es una sinopsis de las competencias efectivas disponibles en un equipo, y de su organización; permite elaborar un plan de formación integrada, especialmente bien adaptada a cada persona y a las necesidades evolutivas del equipo, que ayuda a reducir la vulnerabilidad de competencias (cuello de botella) y a incrementar las polivalencias de manera apropiada.

El *puesto* se define por su capacidad de incorporar, movilizar y desarrollar las competencias profesionales de los individuos; y la formación por el conjunto de competencias adquiridas en el marco de la formación inicial, de la formación profesional continua (actualización y nuevas aportaciones formalizadas) y por la experiencia profesional de las personas; ésta corresponde al conjunto de situaciones profesionales que en la historia de la persona crean su saber, sus técnicas y sus métodos de trabajo; la experiencia profesional contribuye a modificar las estructuras mentales de los individuos¹¹² (figura 28).

Figura 28. Esquema de la inadaptación Formación-Puesto



La esfera de puestos (P) corresponde a los puestos codificados por la organización o por una de sus unidades. Los puestos requieren cierto número de competencias necesarias para realizar las tareas asignadas a los individuos; y la esfera de formaciones (F) representa el conjunto de competencias que los trabajadores de una unidad organizacional poseen. Parece posible asociar a las competencias reales, las competencias potenciales de los individuos, es decir, aquellas que podrían volverse reales, por medio de un pequeño gasto de energía. En el análisis de la adaptación formación-puesto se identifican tres zonas:

La zona A, primera zona de inadaptación o diferencia, representa las competencias que los individuos poseen pero que no son requeridas ni movilizadas por los puestos; esta zona frecuentemente es fuente de frustraciones y desmotivación; por ello es portadora potencial de disfuncionamientos.

La zona B, de correspondencia entre la formación y el puesto, que representa las competencias requeridas y disponibles; esta zona es fuente de eficacia y alimenta el funcionamiento correcto.

La zona C, segunda zona de inadaptación, reagrupa las competencias requeridas para la plena realización de las actividades de los puestos, pero que los individuos no poseen; esta zona es fundamental por ser una de las principales fuentes de ineficiencia y de baja calidad de los servicios que presta la organización; juega un papel principal en la explicación de las tareas mal asumidas: se solicita al individuo aplicar competencias que no le han sido aportadas ni por su formación inicial, ni por su formación continua, ni por su experiencia profesional. La elaboran y llenan los jefes inmediatos o con ayuda de ellos, la MC mide la adaptación de la formación y el puesto y, comprende:

- En línea, los individuos del espacio estudiado.
- En columna, las tareas, operaciones o funciones realizadas en la Unidad y se clasifican en dos partes:
 1. Contenido actual del trabajo en el servicio analizado: operaciones técnicas, de gestión y de relaciones.
 2. Evolución del trabajo: operaciones nuevas a realizar. Esta zona se maneja en forma muy abierta (columnas sin título), para permitir transcribir la evolución de los puestos, bajo el impulso de las innovaciones, sean tecnológicas, de los servicios o socio-organizacionales.

Se trata de evaluar el nivel de competencias de cada persona sobre cada una de las operaciones establecidas por el servicio o Unidad analizados, según una escala de cuatro niveles y simbolizaciones.

1. Simbolizada por  , la persona tiene un buen conocimiento teórico y una práctica regular y eficaz en la operación.
2. Simbolizada por  , la persona tiene buen conocimiento teórico con una práctica ocasional de la operación; generalmente se ubican en este segundo nivel las personas que tienen una práctica regular de la operación, pero con un conocimiento teórico limitado a los principios.
3. Simbolizado por  , la persona tiene un conocimiento de los principios teóricos, sin ninguna práctica de la operación.
4. Simbolizado por  , la persona no tiene conocimiento alguno, teórico ni práctico, de la operación.

Esta escala hace más clara nuestra concepción del término competencia: se dice que una competencia sobre una operación esta disponible cuando se presenta la doble condición de que la persona tenga un conocimiento teórico y una práctica de la operación. Tal conocimiento teórico se puede adquirir por la formación inicial o por la formación continua (actualización). Acoplar estos factores nos parece útil en la medida en que hemos observado que los conocimientos, por la ausencia de una práctica, se degradan y, a la inversa, un conocimiento exclusivamente práctico, es vulnerable a contingencias como los cambios de proceso, de procedimientos, de

programaciones, o de modificaciones en la gama de servicios ofrecidos. Una vez llena la matriz permite visualizar por su grado de sombreado el estado de las competencias disponibles en la unidad organizacional. Es una herramienta descriptiva:

- Una lectura por líneas permite medir el grado de polivalencia individual que se explica por la adaptación entre sus competencias y su puesto.
- Una lectura por columnas informa sobre el grado de vulnerabilidad del grupo frente a las contingencias: ausencias o incremento de actividad.

La MC también es una herramienta explicativa de tareas mal asumidas; cuando ninguna persona puede asegurar la realización de una operación, el jefe de la unidad o sección la toma a su cargo, aún cuando esta operación no forma parte de su puesto. También muestra cómo la evolución de los puestos visualizada debe ser precedida de una formación, por el hecho de la ausencia actual de competencias, bajo pena de desencadenar disfuncionamientos: falta de calidad en los servicios o subproductividad directa. La MC ha revelado ser una herramienta muy útil y simple, que se presta a diversas aplicaciones: diagnóstico de competencias, elaboración de programas de formación, evaluación del incremento de competencias, diagnóstico del potencial estratégico en caso de evolución de los servicios, de tecnologías, de la población atendida y de la organización de la entidad.

Así, la teoría “estructura-comportamiento” del funcionamiento de las organizaciones ha mostrado interacciones *diacrónicas*, es decir, que implican desfases en el tiempo, y *asimétricas* (la influencia dominante resulta tanto de las estructuras como de los comportamientos. Esta teoría tiene implicaciones prácticas en el dominio de las acciones de transformación del funcionamiento de las organizaciones, que pueden ser motivadas por:

- Consideraciones de política social (desarrollo social, mejoramiento de las condiciones de vida en el trabajo).

- Mejoramiento de las calificaciones y de las trayectorias profesionales dentro de la organización, por objetivos económicos (como el mejoramiento de la eficacia, productividad-calidad).

- Acciones de acompañamiento a la implantación de innovaciones tecnológicas.

Las recomendaciones prácticas obtenidas de la TSEO se resumen en el siguiente principio: las acciones de mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones eficaces se realizan a partir de un proyecto elaborado de manera participativa y que se basa en acciones simultáneas sobre las estructuras, en sentido amplio y sobre los comportamientos humanos. La calidad global de la empresa esta en función de la calidad de la C-C-C que permite asegurar la coherencia entre diferentes trabajos; depende también de hacer avanzar rápidamente los proyectos y de evitar errores. El trabajo en grupo permitió tener información más completa de cada individuo sobre los disfuncionamientos que le conciernen, como se puede ver en el Cuadro 11, que fue elaborada por los jefes de las áreas de investigación del DSB. Bajo el marco conceptual de la MC los jefes de área procedieron a trabajar con este marco para cada área de investigación, y con ellas construyeron la MC general del DSB (Cuadro 11).

Cuadro 12. MC de las áreas de Investigación del DSB

		MATRIZ DE COMPETENCIAS DE ÁREAS DE INVESTIGACIÓN DE SB. DCBS.																AÑO LECTIVO 2000																									
		ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO																DESARROLLO																									
		Investigación								Prest. Serv.				Gestión Académico Administrativa																													
		Organizar y Coordinar Grupos de Trabajo		Formar Recursos Humanos		Hacer Investigación		Difundir Resultados de la Investigación		Participar en Actividades de Evaluación		Colaborar en Investigación		Realizar Actividades (limpieza, mantenimiento y cuidado de animales)		Proporcionar Asesorías		Prestación de Servicios Universitarios		Obtener Financiamiento Externo		Armonizar Actividades Inv-Doc-Serv		Definir Criterios para Asignación y Distribución de Presupuesto		Elaborar Pedidos de Material y Equipo		Biblioteca		Solicitar Servicios		Elaborar Informes		Planear la Formación de Recursos Humanos		Colaborar con la Planeación de la Investigación Institucional		Organizar Eventos Académicos		Colaborar en la Elaboración y Modificación de Planes y Programas de Estudio		OBSERVACIONES	
		Licenciatura	Progrado	Teórica	Experimental	Nacionales	Internacionales	Nacionales	Internacionales	Intra Inst.	Extra Inst.	Intra Inst.	Extra Inst.	Intra Inst.	Extra Inst.	Intra Inst.	Extra Inst.	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos	Externos			
TF		☒	☒					☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒		
FF		☒	☒	☒				☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
OPCO		☒	☒	☒	☒			☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
PB	☒	☒	☒	☒	☒			☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Prioridad 1		✓	✓											✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Prioridad 2							✓			✓	✓	✓	✓																														
Prioridad 3				✓				✓						✓																													

☒ > 30% de disfuncionalidad
 Prioridad 1 ✓ Disfuncionalidad en las 4 áreas
 Prioridad 2 ✓ Disfuncionalidad en 3 áreas
 Prioridad 3 ✓ Disfuncionalidad en 2 áreas

Fuente: Fernández R. Margarita, Savall Henri, compiladores. (2004) *El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas*. Ed. UAM, p. 147.

6.7.3. Canasta de disfuncionamientos y propuesta de un PAP en el DSB

Posteriormente con base en la MC del DSB, los jefes de las áreas de investigación elaboraron las canastas de disfuncionamientos que se muestran en los cuadros (cuadro 13 y 14)

Cuadro 13: Canasta de disfuncionamientos para el DSB

Canasta	Objetivo
1	Crear mecanismos de difusión de los postgrados y de motivación a la planta docente para su participación en los mismos.
2	Promover la proyección de los investigadores hacia el interior y exterior del departamento para incrementar su participación con otros grupos de investigación así como en actividades de evaluación, asesoría y servicio.
3	Crear mecanismos para promover la solicitud de financiamiento externo.
4	Establecer estrategias encaminadas a los miembros del departamento para participar en eventos académicos.
5	Establecer criterios para la distribución del presupuesto, que incentiven la formación de grupos, recursos

Fuente: Fernández R. Margarita, Savall Henri, compiladores. (2004) *El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas*. Ed. UAM, p. 149.

Una vez delimitadas las canastas de disfuncionamientos, los jefes de área del DSB elaboraron las familias de acciones y se definieron las acciones concretas como se muestra en el ejemplo de Acciones para la Canasta 1.

Cuadro 14. Ejemplo de una canasta de disfuncionamientos del DSB

Canasta 1. Crear mecanismos de difusión de los postgrados y de motivación a la planta docente para su participación en los mismos.		
	Familia de Acciones	Acciones Concretas
Disfuncionamientos • Formación de recursos humanos a nivel postgrado	Elaborar un plan de difusión de los postgrados de la UAM hacia el interior y exterior del departamento. Identificar los postgrados externos para la formación del personal académico de acuerdo a las necesidades de las áreas de investigación.	Identificar las necesidades de formación de recursos humanos en las áreas. Identificar los postgrados que cubran las necesidades de las áreas de investigación. Hacer una base de datos (BD) de los programas de postgrados disponibles dentro y fuera de la UAM.
Objetivo General Formar recursos humanos a nivel postgrado.		Realizar un inventario de los investigadores del departamento que incluya: grado académico (área específica), experiencia profesional y proyecto (s) actual (es).
Objetivos Específicos ▪ Difundir los programas de postgrado. ▪ Motivar al personal académico para que participen en programas de postgrado.	Elaborar un programa de promoción de la participación del personal académico en los postgrados	Dar a conocer los programas institucionales de intercambio académico. Integrar la información anterior en la página web del departamento. Presentar la información a los miembros del departamento.

Fuente: Fernández R. Margarita, Savall Henri, compiladores. (2004) *El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas*. Ed. UAM, p 149

Elaboré un plan de acciones prioritarias (PAP) basado en el diagnóstico socioeconómico que realicé en 2002 y mi punto de vista como consultor El PAP se define como el inventario concertado de las acciones que se deben realizar en un semestre para lograr los objetivos prioritarios, después de haber seleccionado las prioridades y su viabilidad. Las acciones prioritarias del DSB son: crear una descentralización sincronizada, crear competencias de gestión de los académicos, intensificar la calidad de la comunicación-coordinación-concertación, todas ellas

orientadas a disminuir los conflictos para que las condiciones sean favorables y se activen acciones cooperativas con confianza. (Cuadro 15)

Cuadro 15

Plan de Acciones Prioritarias (PAP) del Departamento de Sistemas Biológicos (DSB) 2004

EJE ESTRATÉGICO <small>(3 a 5 años)</small>	OBJETIVO PRIORITARIO <small>(menos de 3 años)</small>	ACCIÓN PRIORITARIA	Coordinadores y participantes de las acciones.	FASE DE APLICACIÓN			OBSERVACIONES
		<small>(a realizar en los próximos 6 meses)</small>		I	P	O	
I Mejorar la investigación mediante la definición de las funciones de los investigadores y el desarrollo de sus habilidades, capacidades, la Coordinación y sincronización entre y dentro de las áreas de investigación.	A. Promover la proyección de los investigadores al interior y exterior del departamento para incrementar su participación con otros grupos de investigación. B. establecer criterios y compromisos para la distribución del presupuesto que incentive la formación y de los grupos para concretar acciones de investigación y desarrollar la participación conjunta que genere confianza de los investigadores y los jefes de las áreas de investigación.	A.1 Descentralización sincronizada de ciertas actividades orientadas al buen funcionamiento de la investigación.					
		A.2 Desarrollar competencias en gestión que permita crear habilidades de planeación, organización y control. Fomentar valores éticos que generen un clima de confianza en las relaciones interpersonales para que se produzca la					
		A.3 Documentar ; oficializar ; informar.					
		AyB. Crear conciencia para la toma de decisiones democráticas y transparentes de los jefes de las áreas de investigación.					
		B.1Elaborar proyectos estratégicos y objetivos prioritarios de investigación.					
		B.2 Desarrollar fuentes de financiamiento externo para los proyectos de investigación.					
		B.3 Sustentar el trabajo de investigación en la producción colectiva e Intensificar la calidad de los flujos de comunicación, coordinación y concertación para mejorar la cooperación en el departamento.					
Convertir los objetivos prioritarios en acciones prioritarias PRINCIPIO DE ESTIMULACIÓN	Repartir las acciones entre los actores PRINCIPIO DE DESCENTRALIZACIÓN	Repartir el tiempo PRINCIPIO DE SINCRONIZACIÓN	Puntos sensibles PRINCIPIO DE VIGILANCIA				

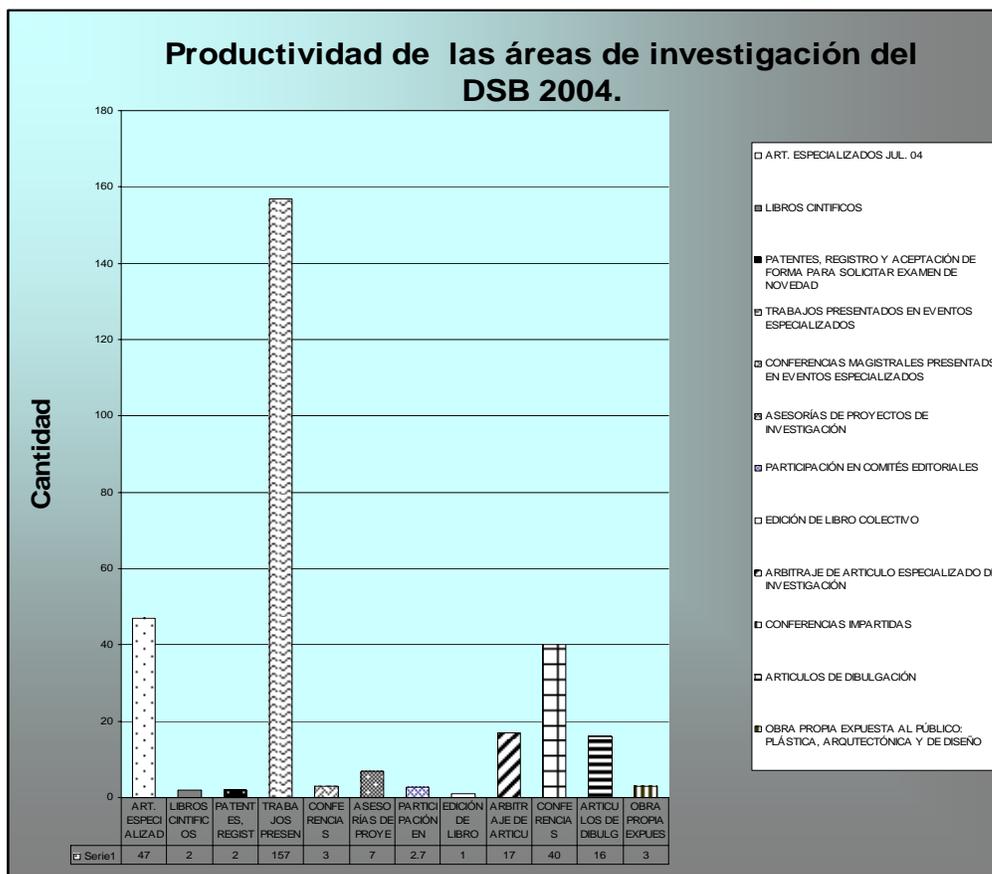
Fuente: Elaboración propia.

6.7.4 Productividad de las áreas de investigación del DSB

La productividad de las áreas de investigación del DSB mejoró en 2005 en comparación con 2004. Los productos del DSB son: reporte de investigación o

técnico, artículo especializado de investigación, libro científico, patentes, registro y aceptación de forma para solicitar examen de novedad, trabajos presentados en eventos especializados, conferencias magistrales presentadas en eventos especializados, participación en comités editoriales, edición de libro colectivo, arbitraje de artículo especializados de investigación, conferencias impartidas y artículos de divulgación (gráficas 38)

Grafica 38



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de actividades del DSB. 2004.

PUBLICACION	TOTAL
ARTICULOS ESPECIALIZADOS JUL. 04	47
LIBROS CINTIFICOS	2
PAT, REG Y ACEP DE FORMA PARA SOLICITAR EXAMEN DE NOVEDAD	2
TRABAJOS PRESENTADOS EN EVENTOS ESPECIALIZADOS	157
CONFERENCIAS MAGISTRALES PRESENTADS EN EVENTOS ESPECIALIZADOS	3
ASESORÍAS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	7
PARTICIPACIÓN EN COMITÉS EDITORIALES	2.7
EDICIÓN DE LIBRO COLECTIVO	1
ARBITRAJE DE ARTICULO ESPECIALIZADO DE INVESTIGACIÓN	17
CONFERENCIAS IMPARTIDAS	40
ARTICULOS DE DIBULGACIÓN	16
OBRA PROPIA EXPUESTA AL PÚBLICO: PLÁSTICA, ARQUTECTÓNICA Y DE DISEÑO	3

Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de actividades del DSB. 2004.

Grafica 39



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de actividades del DSB. 2004.

PUBLICACION	TOTAL
ART. ESPECIALIZADOS JUL. 05	49
LIBROS CINTIFICOS	3
PATENTES, REGISTRO Y ACEPTACIÓN	3
TRABAJOS PRESENTADOS EN EVENTO	162
CONFERENCIAS MAGISTRALES PRESE	4
ASESORÍAS DE PROYECTOS DE INVES	9
PARTICIPACIÓN EN COMITÉS EDITORIA	4
EDICIÓN DE LIBRO COLECTIVO	2
ARBITRAJE DE ARTICULO ESPECIALIZA	23
CONFERENCIAS IMPARTIDAS	46
ARTICULOS DE DIBULGACIÓN	19
OBRA PROPIA EXPUESTA AL PÚBLICO	5

Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de actividades del DSB. 2004.

6.7.5 Costos ocultos del DSB

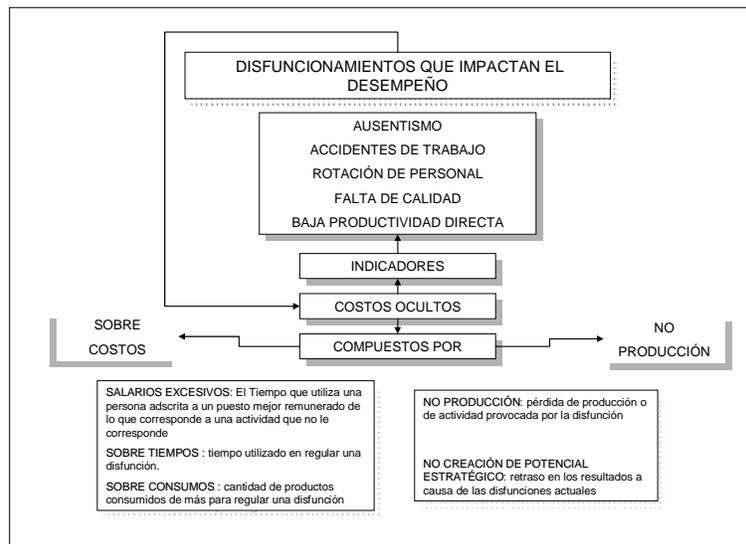
La medición de los costos ocultos es muy importante, porque representa un yacimiento de potencial de mejora del desempeño global duradero de la empresa. Cuando los costos ocultos no se definen, la empresa no se puede fijar objetivos para su reducción y en consecuencia mejorar su rentabilidad inmediata. Los costos ocultos tiene indicadores concretos de sobre-costos: ausentismo, rotación de personal, accidentes de trabajo y de baja productividad directa (salarios excesivos, sobre tiempos y sobre consumos) y otro indicador de no producción que puede ser la no-creación de potencial estratégico.

Los costos ocultos afectan el desempeño económico de la empresa y se clasifican en seis componentes: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo y aplicación de la

estrategia. Los tres primeros constituyen cargas que la organización podría evitar, al menos parcialmente, si el nivel de disfuncionamiento no fuera elevado.

La TSEO enfoca los aspectos ocultos e intangibles de la organización para identificar su incidencia en el desempeño socioeconómico y proponer cómo mejorarlo. (Figura 29)

(Figura 29)



Fuente: Savall Henri Y Zardet Véronique. (1987). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. Ed. Económica, 1ra. Edición y última edición (2004), Francia.

La TSEO enfoca los aspectos ocultos e intangibles de la organización a identificar la incidencia en el desempeño socioeconómico y a proponer como mejorarlo. Las áreas de investigación del DSB comprendieron que ejemplificar los costos ocultos y su relación con los costos visibles era indispensable para fortalecer sus propuestas: esto es, comprendieron que la administración de los aspectos intangibles es un capital social que hay que crear y cuidar, porque es fuente de valor de creación de potencial. Por ello tanto se presentan a continuación algunos ejemplos de frases testimonio de costos ocultos:

“El cuarto estufa y el cuarto de refrigeración se utiliza como almacén, me gustaría que estuvieran funcionando y que nos hicieran un espacio adecuado”.

“Nos faltan espacios para el manejo de disolventes, el problema es que se van acumulando aquí en el laboratorio”.

“Falta agilidad en la reparación del equipo”.

“Tenemos que ir a buscar el agua, salimos de la Universidad con nuestro garrafón”.

“En la planta piloto se produce agua destilada que no está en óptimas condiciones, porque el equipo es viejo y chico para las cantidades y calidad que se requiere. Estamos comprando el agua y es muy cara”.

“La planta piloto no funciona como tal, es otra área de investigación nada más”.

“La planta piloto se hizo para producir medicamentos e insertar a los alumnos para practicar como laboratorio farmacéutico, resultó carísimo. Ahora está adaptada como laboratorio de investigación de profesores”.

Los ejemplos anteriores de costos ocultos y su relación con los costos visibles, pone en evidencia la importancia que tiene el cálculo de los mismos. Iniciar la reducción de costos ocultos es la condición que permite obtener las sinergias entre individuos, grupos y organizaciones y así disminuir los disfuncionamientos generados por sobre-trabajos, sobre-tiempos, sobre- consumos, no producción y baja calidad: es decir se tienen que elaborar programas de acciones de uno a tres años.

6.8 Conclusiones

En los grupos con proyecto, la confianza se da ‘casi naturalmente’ por las experiencias vividas, pero en las áreas de investigación, existen relaciones de desconfianza que decrementan sus recompensas. El aprendizaje y la interacción continua y creciente de los miembros, se ve reflejado en la mejora del desempeño, así como en el desarrollo de competencias particulares que favorecen las expectativas de confianza y se facilitan las condiciones para la cooperación en el

DBS. Los jefes de área aprendieron a trabajar con esta metodología, se capacitaron para aplicarla en otro tipo de situaciones y organizaciones y se dieron cuenta de que mejoró la comunicación-coordinación-concertación en el DBS; lo que generó un incremento en la dosis de confianza, de una buena actitud y contribuyó a desarrollar objetivos y valores comunes, a cumplir los compromisos y a mejorar la C-C-C.

CONCLUSIONES

Esta tesis estudió los elementos estructurantes de la confianza en seis temas: la confianza; confianza y aprendizaje en grupos; estudio psicosocial de la confianza en el DSB de la UAM-X; factores, principios y elementos estructurantes de la confianza en la organización; la importancia del poder y la comunicación en la confianza y cooperación; y la aplicación de la teoría socioeconómica de las organizaciones en el DSB de la UAM-X.

El tema de la tesis es la confianza, y la relevancia se centra en sus elementos estructurantes. Comencé con el estudio de las teorías de la confianza y algunos de sus elementos estructurantes, como son: los modelos y estructuras mentales, identidad, y las creencias y valores; después estudie a la confianza como factor para el aprendizaje grupal, y al mismo tiempo, consideré importante explicar desde la perspectiva de la teoría de grupos a la confianza interpersonal, el proceso de aprendizaje e interdependencia; enseguida presenté el estudio psicosocial de la confianza con el objeto de identificar los elementos estructurantes de la confianza en los grupos de trabajo del Departamento académico; después definí los factores, principios y elementos estructurantes personales, relacionales y organizacionales de la confianza en la organización, y analicé la estructura organizacional, el contrato y negociación interpersonal como elementos estructurantes; a continuación estudié la incidencia del poder en la confianza o desconfianza y analicé a la comunicación como elemento estructurante básico de la confianza, y por último, presenté los resultados de la aplicación de la TSEO en el DSB de la UAM-X y sus contribuciones en la confianza y mejora del desempeño.

Los resultados obtenidos con la aplicación del enfoque psicosocial ayudó a conocer los antecedentes y consecuencias de la conducta individual y grupal que ha incidido en los compromisos adquiridos, los valores y en los objetivos comunes de las áreas de investigación. Los actores del análisis fueron los jefes y los

miembros de área, por ser los roles existentes en las áreas de investigación a partir de sus respectivas tareas.

La dosis de confianza, los lazos afectivos y la amistad entre los miembros de los grupos de proyecto son buenos. Al interior de las áreas y entre las áreas la dosis de confianza no es suficiente en comparación con la dosis de desconfianza; la cual ha generado insuficiente colaboración como lo muestra la frase testimonio: *“Los interlaboratoristas bloquean el trabajo experimental, no colaboran, no ayudan, sólo estorban”*.

El ambiente de trabajo entre y dentro de las áreas es cordial, sin embargo existen molestias por incumplimiento, como se ve en la frase testimonio: *“Los profesores no cumplen con su tiempo de trabajo, faltan 2 veces a la semana”*. La interacción simbólica de la confianza en los grupos de proyecto, puede favorecer el cumplimiento de los compromisos adquiridos, la cual permite la posibilidad del desarrollo de valores que sean comunes.

La teoría de liderazgo establece que el rol del dirigente es asegurar el respeto de los acuerdos y su cumplimiento que permitan la realización de los objetivos, y el concepto de rol de líder el cual se define como una pauta de conducta estable. Estos dos aspectos han favorecido la interacción de los grupos de proyecto así como la estabilidad de sus comportamientos, los cuales han creado un ambiente de confianza, que se ha constatado con el cumplimiento de los compromisos asumidos a través de más de 20 años de experiencia colectiva (interactividad cognitiva), aprendizajes, que se ha reflejado en su desempeño.

Los responsables de proyecto en el DSB comparten su misión y objetivo; principalmente por los logros de productos de investigación y por los valores que les caracterizan: la integridad (hacer lo que se dice y negociar honestamente), el de competencias profesionales y el tener resultados; los cuales son valores

fundamentales que reconocen los profesores-investigadores en sus líderes de proyecto.

En el análisis de los resultados del enfoque psicosocial se concluyó que los jefes de área han asumido comportamientos de ciertas preferencias, compadrazgos, amiguismos e imparcialidad, los cuales han generado problemas, dificultades y desconfianza, que se ejemplificó con frases testimonio escritas en el capítulo seis.

Las organizaciones y los grupos deberán estar cimentados con valores, tales como la ética e integridad y poseerse de forma individual. Los valores son fundamentales para el desenvolvimiento de una organización, los cuales forman las reglas y normas con que se rige el trabajo.

Los miembros de área perciben divisiones evidenciadas por algunos de sus miembros, los cuales argumentan que algunos académicos o jefes buscan su propio beneficio, y anteponen sus intereses en contra del interés colectivo en el Departamento académico; como se puede leer en frase testimonio: *“La investigación en equipo es resultado de una búsqueda individual de puntos, no tanto para enriquecer la vida académica en general”*.

El diagnóstico socioeconómico ayudó a conocer otras causas que incidían en percepciones y sentimientos de desconfianza por: la estructura organizacional no respondía a las necesidades de los académicos; falta de visión estratégica y la toma decisiones unilaterales de los jefes; insuficiente democracia en las decisiones políticas; escasos valores en la comunidad docente; ineficiencia de los procesos de comunicación; tensión por luchas del poder y el predominio del individualismo.

Con el enfoque psicosocial se identificó cierta dosis de confianza en las áreas de investigación, pero no la dosis de desconfianza; la cual se evidenció con el enfoque socioeconómico.

El diagnóstico socioeconómico y la cuantificación de los costos ocultos desencadenaron acciones para cambiar, regenerar la confianza y mejorar su desempeño; como lo expresaron: la directora de la División de CBS y una de las jefas de área del Departamento académico.

La comunicación-coordinación-concertación eficiente disminuye los malentendidos y favorece la confianza y la cooperación duradera grupal, lo cual sería más fácil si también existieran elementos estructurantes de la confianza: personales, organizacionales y relacionales, ya estudiados en la presente tesis; su ausencia significa la existencia de anomalías y conflictos, con repercusiones en sobretabajos, sobre-consumos, sobre-tiempos, la no producción y la baja de la calidad, pero sobre todo la disminución del capital de confianza el cual es un valor que desarrolla el potencial humano, y por lo tanto el desempeño social y económico.

La comunicación es un elemento que estimula la confianza, y a su vez ella es un elemento para el desarrollo de la confianza, y el diagnóstico socioeconómico permitió identificar los problemas de comunicación, que nos indicaron sobre el estado de las relaciones de la confianza en la organización; cuando se hizo el inventario de disfuncionamientos se descubrió como una causa raíz la desconfianza, así lo reflejan las siguientes frases testimonio:

“Yo con mi equipo trabajo muy a gusto, pero con la gente del Departamento existe mucha desconfianza por la generación de chismes y envidias dentro del Departamento”. El área en la que estoy es nefasta por todos los chismes que se crean y los conflictos que estos originan”.

“Me genera desconfianza que al elegir a los jefes de departamento no se selecciona al más capaz, sino al que no les haga ruido”.

“Hay enjuagues no queda el mejor ni el que gana, existe desconfianza”.

Las áreas de investigación funcionan como grupos autorregulados (grupos con proyecto), este modo de funcionamiento supone una fuerte autonomía de los

actores e incrementa la importancia de las relaciones interpersonales. La calidad global de los grupos de académicos está en función de la calidad de la comunicación-coordinación-concertación CCC que aumente la dosis de confianza y a avanzar rápidamente los proyectos y de evitar errores. El trabajo en grupo requiere de información más completa de cada individuo sobre los disfuncionamientos que le conciernen.

Los elementos estructurantes de la confianza en los grupos con proyecto más importantes son: las creencias, valores, la lealtad, los resultados (cumplir los compromisos), la responsabilidad, la reciprocidad, las experiencias vividas en grupo, los objetivos en común y las recompensas.

Los elementos estructurantes de la confianza más importantes en las áreas de investigación son: el respeto de los acuerdos, los contratos, convenios, la delegación de tareas, las normas, las reglas, el liderazgo, la socialización, los compromisos, la toma de decisiones democráticas, los objetivos comunes, las recompensas, un sistema de comunicación-coordinación-concertación efectivo y estable, la reciprocidad y las experiencias vividas en grupo.

Finalmente es importante mencionar que algunos elementos estructurantes de la confianza convergen tanto en los grupos de proyecto como en las áreas de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Altarejos, F., (1989). *La acción educativa: enseñanza y formación*, en Filosofía de la Educación Hoy. VV. A., Dykinson, Madrid.
- Álvarez-Gayou, Juan Luis, (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Ed. Paidós Educador, México.
- Anddre C. Lelord F., (1999). *L' Estime de soi*. Ed. Odile Jacob Francia.
- Argyris Chris, (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Ed; Allyn and Bacon, Boston.
- Argyris Chris, (1995). *Savoir pour agir*. Ed. Inter Editions, Paris.
- Argyris, Chris, (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Ed. Oxford, 2da. Edición, México.
- Atali Jacques, (1985). *La parole et l'outil, économie en liberté*. Ed. PUF, Paris.
- Aubert, Nicole y Gaulejac, Vincent, (1991). *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Ediciones Paidós, España.
- Bajar Victoria, (1998). *Gestión del personal académico en las instituciones de educación superior, serie documentos análisis de problemas universitarios*. Ed. UAM-X, México.
- Barba A., Solís P., (1997). *Cultura en las organizaciones*. Ed. Vertiente, México.
- Bartoli Annie, Hermel Philippe, (1989). *Le développement de l'entreprise: nouvelles conceptions et pratiques*. Ed. Económica, Paris.
- Berger, Peter, (1968). *La Construcción Social de la Realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Bernoux Philippe, (1993). *La sociologie des organisations*. Ed. Seul, Coll. Point Essais, Paris.
- Bernoux Philippe, Servet Jean Michel, (1997). *Le controle sociale de la confiance*, Collection Finance et Société. Ed. Montchrestien, Paris.

- Bidault-Francis, Gomez Pierre Yves, Marion Gilles, (1995). *Confiance Entreprise et Société*. Ed. Eska, Paris.
- Bojalil y otros, (1992). *La Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, consideraciones sobre el marco teórico de una práctica universitaria*. Ed. UAM-X, México.
- Bojalil L.F.; Ortiz Cruz E; Padilla A; Rozo C.A. y Santamaría R. (1982) *El Proyecto Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco*. UAM-Xochimilco, México.
- Bojalil L.F. (1985) *Coloquio sobre Docencia, Investigación y Servicio. Temas Universitarios*, UAM-Xochimilco, México.
- Bouquin Henri, (1990). *Pragmatique des Communications en entreprise. L'au-delà de la raison, la confiance et l'authenticité*. IAE de Lille, Francia.
- Bournois- Frank, Poirson Philippe, (1989). *Gérer et dynamiser ses collaborateurs*. Ed. Eyrolles, Paris.
- Boyer Ernest, (1997). *Una propuesta para la educación superior del futuro*. Ed. Fondo de Cultura Económica, UAM-A, México.
- Bruner, Jerome, (1984). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Ed. Alianza, Madrid.
- Brunner, José J., Flisfisch Ángel, (1989). *Los intelectuales y las instituciones de la cultura*. Ed. Anuies, México.
- Brunner José, (1987). *Universidad y Sociedad en América Latina*. Ed. UAM-A, México.
- Castells M., (1999). *Globalización, Identidad y Estado en América Latina*, Ministerio Secretaría General de la Presidencia y PNUD, Santiago de Chile.
- Chalvin Halvin Dominique, (1978). *L'entreprise négociatrice*. Ed. Dunod, Paris.
- Campbell, Susan, (1977). *Del Caos a la confianza, Estrategias para Sobrevivir en el Nuevo entorno Laboral*. Ed. Paidos, Argentina.
- Cardinal, G. L. Guyonnet, J.F. y Pouzoullic, B., (1997). *La Dynamique de la Confiance. Construire la coopération dans le projets complexes*. Ed. Dunod, París.

- Cevallos, Héctor; (1988); *Definición general del poder* en deología, poder y estrategias discursivas. Ed. Paidos, México.
- Chaise J., (1992). *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur. Les mutations de l'entreprise*. Ed. Calmann-Levy, Paris.
- Chappuis R., (1994). *Les Relations Humaines: la relation à soi et aux autres*. Ed. Vigot. Francia.
- Chihu A., (2002). *Sociología de la identidad*. Grupo Ed. Miguel Angel Porrúa, México.
- Chomsky Noam (2001) 1a edición 1980. *Reglas y representaciones*. Ed. FCE 2001
- Clegg R. Stewart, Ibarra E. Bueno L. (1998). *Administración global, Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, UAM-I, México.
- Courpasson David, (2000). *L'action contrainte, Organisations, libérales et domination*. Ed. Puf, Francia.
- Covey, Stephen. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Ed. Paidos, México.
- Crozier Michel, (1989). *Estado modesto, estado moderno*. Ed. FCE, 2da. Edición, México.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Ed. Seuil, Paris.
- Crozier Michel, (1985). *La entreprise l'écoute*. Ed. Intereditions, Paris.
- Crozier Michel, (1995). *La crise de l'intelligence*. Ed. Intereditions, Paris.
- De la Cerda, J. Y Núñez, F. (1996). *La Administración en desarrollo*. Ed. Diana, 3ra. Edición, México.
- Duluc Alain, (2000). *Leadership et confiance*. Ed. Dunod, 1era. Edición, Paris.
- Durkheim, E., (1985). *Les règles de la méthode sociologique*. Ed. PUF, première edition, Paris.
- Echeverría, Rafael, (2000). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Ed. Granica, 1era. Edición, Argentina.

- Edvisson L. Malone M. Mazatds. (1999). *Le Capita inmatériel de l'entreprise*, Ed, Maxima, Paris.
- Fernández L. Javier, (2000). *Gestionar la Confianza: Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Ed. Prentice Hall, México.
- Fernández R. Margarita, Savall Henri, (2004). *El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas*. Ed. UAM, Francia-México.
- Foucart.J. (2003). *Sociologie de la souffrance*. Ed. De Boeck & Lorcier, Belgique.
- Foucault, Michel. (1991). *Microfísica del poder*. Las ediciones de la piqueta. España.
- Frédéric, L. Yves, (2000). *Introduction á l'analyse des Organisations*. Ed. Económica, Francia.
- Friedberg, E., (1993). *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*. Ed. Seuil, Paris.
- Fukuyama, Francis, (1996). *Confianza*. Ed. Atlántida, México.
- Gareth Morgan, (1998). *Imágenes de la Organización*. Ed. Alfaomega, 1era. Edición, México.
- Gauthey Frank, (1990). *Le Management Interculturel*. Ed. Presses Universitaires de France. Francia.
- G. Bernácer: (1983). *L'hétérodoxie en science économique*. Ed. Dalloz, Paris.
- Geertz, C., (2003). *La interpretación de las culturas*. Ed. Gedisa, México.
- Georgiou, P., (1973) "The Goal Paradigm and notes towards a counter paradigm", *Administrative Science Quarterly*. Ed. Oxford University Press, E.U.A.
- Gibson D. (1999). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, México; McGraw Hill
- Giddens Anthony, (2003). *El concepto fiabilidad en Anthony Giddens*. Ed. Ensayos, México.

- Giddens, Anthony, (2003). *La Constitución de la Sociedad*. Ed. Amorrortu, Argentina.
- Goffman, Erving, (1971). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.
- Goleman, D., (1996). *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- Habermas Jürgen., (1986). *Morale et communication, conscience morale et activité communicationnelle*. Ed. Cerf, Paris.
- Habermas, Jürgen, (1990). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Ed. Taurus, Buenos Aires.
- Hamel, G. y otros; (1997). *Repensando el futuro*; Ed. Norma. México
- Hammer M. & Champy J, (1993). *Reingeniería*; Ed. Norma. México
- Harrison, Bennett. (1994). *La empresa que viene - La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Held, David. (1995). *La democracia y el orden global - Del Estado moderno al gobierno cosmopolita*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona
- Holden Philip, (2001). *Ética para managers*. Ed. Paidós Plural, España.
- Hoyos, V. Guillermo, (1993). *Comunicación y mundo de la vida*. Ed. Texto U. Nacional, Colombia.
- Iribarne P., (1989). *La logique de l'honneur*. Ed. Le Seuil, Paris.
- Jacoup, Meyer P., (1996). *La logique de la valeur*. Ed. Dunod, Francia.
- Jo Hatch M., (1997). *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Ed. Oxford, 1era. Edición, Nueva York.
- Katzenbach, Jon y Smith, Douglas, (1995). *La Sabiduría de los equipos*. Ed. CECSA, México.
- Kramer, Roderick y Tyler Tom., (1996). *Trust in Organizations*. Ed. Oxford University Press, E.U.A.
- Kreitner, R. y Kinicki, A., (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill, 3era. Edición, España.
- Kofman Fredy, (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios, Principios*. Ed. Granica, 1era. Edición, Tomo 1, México.

- Kofman Fredy, (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios, Aplicaciones*. Ed. Granica, 1era. Edición, Tomo 2, México.
- Kofman Fredy, (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios, Filosofía*. Ed. Granica, 1era. Edición, Tomo 3, México.
- Lane, C. y Bachmann, R., (1998). *Trust within and Between Organizations*. Ed. Oxford University Press, E.U.A.
- Lapassade, Georges, (1999). *Grupos, organizaciones e instituciones: la transformación de la burocracia*. Ed. Gedisa, España.
- Larraín Jorge, (1996). *Modernidad, Razón e Identidad en América Latina*, Ed. Andrés Bello, Santiago de Chile.
- Lazar Judith, (1995) *La ciencia de la comunicación*, ed. Publicaciones Cruz O., S.A. México,
- Litterer, Joseph A. (1991). *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa. México.
- Louart, Pierre, (1990). *Pragmatique des communications en entreprise. l'au-dela de la reraison, la confiance et l'authenticité*, IAE, Francia.
- Luhmann Niklas. (1991) *Sistemas Sociales*. Ed. Iberoamericana, México.
- Luhmann, Niklas, (1996). *Confianza*. Ed. Anthropos, España.
- Luhmann, Niklas. (1986). *La Autopoiesis de Sistemas Sociales*. Ed. SABIA, Londres.
- Luhmann, Niklas, (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Ed. Anthropos, 1era. Edición, Barcelona.
- Lusin Bagla Gokalp., (1988). *Sociologie des organisations*. Ed. La découverte, Paris.
- Maristany, J.; (1998). *La acción para el cambio*; Granica. México.
- Martín, B, Lenhardt V, Jarroson B,. (1996). *Oser la Confiance*. Ed. Insep Consulting, Francia.
- Martínez D. Y Galeano J., (1990). *Documentos para el análisis del proyecto Xochimilco, Temas universitarios*. Ed. UAM-X, México.
- Maturana Humberto, Varela Francisco, (1994). *El árbol del conocimiento*. Ed. Universitaria, Santiago de Chile.

- Maturana Humberto, Varela Francisco, (1995). *De máquinas y seres vivos*. Ed. Universitaria. Santiago de Chile.
- Maturana Humberto, (1997). *La objetividad, un argumento para obligar*. Ed. Dolmen, Santiago de Chile.
- Maturana Humberto, (1997). *La realidad ¿objetiva o construida?* Ed. Anthropos, Barcelona.
- McCarthy, Thomas, (1997). *Unidad en la diferencia: reflexiones sobre el derecho cosmopolita*. En ISEGORIA - Revista de filosofía moral y política. Madrid: No. 16.
- Mintzberg Henry, (1992). *El poder en la organización*. Ed. Ariel, 1era. Edición, España.
- Mintzberg Henry, (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel, 1era. Edición, España,
- Mintzberg Henry, (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ed. Días de Santos, España.
- Mintzberg Henry, (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Ed. D'organisations, Paris.
- Moingeon, (1995). *L'apprentissage organisationnel: Eléments pour une discussion, in Argyris, C. Savoir pour agir*. Ed. InterEditions, Paris.
- Morin, Edgar, (1995). *Introducción al Pensamiento Complejo*, Ed. Gedisa, Barcelona.
- Morin, Edgar, (1996). *Complejidad y la Acción*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- Morin, Edgar. (1997). *Complejidad y la Empresa*. Ed. Gedisa, .Barcelona.
- Morin, Edgar, (1998). *Epistemología de la Complejidad*, Ed. Gedisa, Barcelona.
- Morgan, Gareth, (1991). *Imágenes de la organización*. México: Ediciones Alfaomega.
- Morgan, G., (1988) *Imágenes de la organización*. Ed. Alfaomega. México
- Mouël, Jacques, (1991). *Critica de la eficacia - Etica, verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

- Mouzelis, Nicos P., (1973). *Organización y burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- Naval, C., Altarejos F., (2000). *Filosofía de la Educación*, Ed.Eunsa, Pamplona.
- Newstrom, J. Y Davis, K., (1989). *El Comportamiento Humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. Ed. Mc Graw Hill, 7ma. Edición, México.
- Nonaka I. Y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Ed. Oxford, 1era. Edición, México.
- O'Donnell, Mario.(1974) "Teoría y técnica de la psicoterapia grupal", Ed. Amorrortu, Buenos Aires.
- Parsons, T., (1951). *The social system* . Ed.Free Press. Nueva York.
- Perrow, Ch., (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. (Capítulo 5).
- Petermann Franz, (1999). *Psicología de la confianza*. Ed. Herder, 1era. Edición, España.
- Peyrefitte Alain, (1995). *La société de confiance*. Ed. Jacob, Paris.
- Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México
- Plane Jean-Michel, (2003). *Theorie des organizations*. Ed. Dunod, 2da edición, Francia.
- Pribram, Karl (Compilador). (1976). *Biología del Aprendizaje*. Ed. Paidos, Buenos Aires.
- Polo, L., (1999). *Persona humana y su crecimiento*, Ed.Eunsa, Pamplona, 2ª edición.
- Ramírez A. Hilda Teresa, (2002). "Impacto de la Confianza en la Organización" en *Innovación, confianza y Pequeña empresa*, (compiladores) Saleme, Magdalena y Estrada G. Ricardo A. Ed. UAM, México.
- Ramírez A. Hilda Teresa, (2004). "Confianza-autopoiesis-organización" en *Dimensión Social y humana del crecimiento económico*, (compiladoras); Fernández R. Margarita, Saleme A. Ma. Magdalena, Ed. UAM, México.

- Ricceur P., (1996). *Soi-même comme un autre*. Ed. Seuil, Paris.
- Robbins Stephen, (1996). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall, 7ma. Edición, México.
- Sainsaulieu R., (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Ed. Presses de Sciences. Francia,
- Sainsaulieu Renaud, Frankfort Isabelle, Osty Florence, Ljhalde Marc, (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Ed. Desclée de Brower, Paris
- Savall Henri, Zardet Véronique. (1987). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. Ed. Económica, 1ra. Edición y última edición (2004), Francia.
- Savall Henri, (1974). *Enrichir le travail humain*, Paris. Ed. Dunod
- Savall Henri, (compilador). (1998). *Confiance et Gestion*. Ed. PUG, 1era. Edición, Francia.
- Savall Henri, Zardet Véronique. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Éd. Económica.
- Savall Henri, Zardet Véronique., (1992). *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*, Éditions comptables Malesherbes-Eyrolles.
- Savall Henri , Zardet Véronique. (1997). *Les effets des démarches qualité sur l'emploi in Certification, qualité et emploi, ouvrage collectif*, ISEOR, Económica.
- Savall Henri, Zardet Véronique. Bonnet M., (2000). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconomica, Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management, ILO - BIT - ISEOR, Francia.
- Savall Henri, Zardet Véronique, (1998). "Management socio-económico de l'entreprise; ou comment régénér confiance et performances" en *Confiance Entreprise et Société*. Ed. ESKA, Francia.

- Savall Henri, Zardet Véronique. (1996). "Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Éléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion, "HF Congrès Mondial de l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM). Francia.
- Savall Henri, (1981). *Reconstruire l'entreprise, Analyse socio-économique des conditions de travail*. Ed. Dunod, Paris.
- Savall Henri, Zardet Véronique, (2005). *Tétranormalisation défis et dynamiques*. Ed. Económica, Paris.
- Savall Henri, Zardet Véronique, (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*. Ed Económica. Paris
- Schultz W., (1994). *The Human Element*. Ed. Jossey Bass Publisher, San Francisco.
- Savall Henri, Zardet Véronique, (1995). Management socio-économique de l'entreprise: ou comment régénérer confiance et performance, in *Confiance Entreprise et Société*. Ed. ESKA, Paris.
- Senge Peter. (1999). "*La Quinta Disciplina*". Ed. Granica, 1era. Edición, España.
- Senge Peter, (1999). *La Danse du Changement* Ed, Générales, Francia.
- Steiner, George, (1996). *Planeación estratégica*, CECSA. México.
- Thuderz, C., Mangematin, V. y Harrisson, D, (1999). *La confiance*. Ed. Gaetan morin, Canadá.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento*. Ed. Prentice Hall, 1era. Edición, España.
- Touraine, Alain. (1994). *Crítica de la modernidad*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires
- Touraine, Alain, (1984). *Le Retour de l'acteur*, Fayard, París.
- Varela, Francisco, (1996). *Emergencia, una Alternativa ante la Orientación Simbólica*. Ed. Universitaria, Santiago de Chile.
- Valla Jean-Paul, (1995). La.fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu interorganisationnel, in *Confiance Entreprise et Société*, Ed. ESKA, Paris.

- Von, G., Ichijo, K, y Nonaka, (2000). *Facilitar la creación del conocimiento*. Ed. Oxford, 1era. Edición, México.
- Watzlawick P., Beavin Babelas J. Y Jackson D., (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder, Barcelona.
- Weber, Max., (1985). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Orbis S.A. Barcelona.
- Weber, Max, (1986). *Economie et société. Les catégories de la sociologie*, Ed. Plon, Paris.

Publicaciones periódicas

- Osuna F., Carlos y Macías M., Santiago. (2002), “La Confianza como Base de la Competitividad de las Empresas”, en *El Mercado de Valores*, en NAFIN, Número 4, México.
- Savall Henri y Zardet Véronique, (1996). “Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales”, *Revue Personnel ANDCP*, no. 367. Francia.
- Savall Henri, Zardet Véronique. (1996) “La dimension cognitive de la recherche-intervention, La production de connaissances par interactivité cognitive”, *article en revue internationale de systémique*, Vol. 10 No. 1-2, Francia
- Savall Henri, Zardet Véronique, (1994). “Performance économique et engagement social de l'entreprise: jusqu'où est-ce compatible? *Revue Stratégies Ressources Humaines*, No. 9. Francia.

Revistas

- (2001). Enfoque y método de la gestión socioeconómica, *Administración y Organizaciones* Noviembre Año 4, No. 7
- (2003). De la confianza, la competencia y las nuevas estructuras de Organización, *Administración y Organizaciones*, Diciembre Año 6, No. 11
- (2001). Cultura en las organizaciones, *Administración y Organizaciones*, Julio Año 3, No. 6

- (1997). La construction sociale de la confiance; Finance et Société, Montchrestien, Francia.
- (1998). Confiance et gestion: Economies et sociétés, Pug, Francia.
- (1995). Cuadernos de Administración, Mayo. No. 20

Páginas electrónicas consultadas

- Brisebois, Richard, (2003), Sobre la Confianza, Cuadernos Empresa y Humanismo N° 65.
- Castaldo Sandro, Meanings of Trust, en
- http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/trust_within_organizations/castaldo.pdf
- Creatividad en el Contexto de las Organizaciones,
- en <http://revista.robotiker.com/articulos/articulo48/pagina1.jsp>
- García Ruiz, Pablo. La Lógica del Directivo: El Control Necesario y la Confianza Imposible, Cuadernos Empresa y Humanismo N° 47
- en <http://www.unav.es/empresayhumanismo/03public/cuadernos/47o.pdf>
- Primera, Carlos, Los Conflictos y el Trabajo den Equipo, Feb., (2001)
- en www.equiposinergia.com
- Primera, Carlos, Muchas Estrellas y Poca Luz, Dic., (1998)
- en www.equiposinergia.com
- Yarce, Jorge, Las Organizaciones de Aprendizaje. Ed. Instituto Latinoamericano de Liderazgo
- en www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/

Artículos

- Acosta S. Adrian, (2000). Conflicto, poder y trabajo académico en la Universidad Publica, en México. Una perspectiva desde el punto de vista de la gobernabilidad institucional ; UAM-X, DCSH, foro a donde van las universidades públicas ? México.

- Baudry Bernard, (1994). De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance, article de revue Sociologie du travail. Ed. Dunod, No. 1, Paris.
- Bidault Francis, (1998). Comprendre la confiance : La nécessité d'une nouvelle problématique, in Confiance et Gestion, coordonné par Henri Savall. Ed. Pug, Paris.
- Calori Roland, (1997). Confiance et décentralisation, in Confiance Entreprise et Société. Ed. ESKA, Paris.
- Capet Marcel, (1998). La confiance des salariés dans le patron, in Confiance et Gestion, coordonné par Savall Henri. Ed. Pug, série Sciences de gestion, No. 25, Paris.
- Charreaux Gérard, (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, in Confiance et Gestion, coordonné par Savall Henri. Ed. Pug, Paris.
- Clarke, Thomas, Ibarra C., Eduardo, R., CLEGG Stewart, (1998). Estudios Organizacionales y paradigmas gerenciales: elementos esenciales de una nueva retórica, UAM-I Revista Economía y Administración, México.
- Flipo Jean Paul, (1991). La vente de services : investir dans la relation pour gagner la confiance du client, article de revue Direction et Gestion No. 13, Paris.
- Fonteijn Robert, (1992). Mesurer les réseaux sociaux : organes vitaux des entreprises, article de revue Personnel, No. 335, Paris.
- Gastaldi Dino, (1990). Le métier de cadre: Evolution et prises en compte du management, article de revue Humanisme et entreprise No. 183. Paris.
- Ibarra C. Eduardo, Transformaciones recientes de la universidad pública mexicana, UAM-I, DCSH, México.
- Ibarra C. Eduardo, (1999). Análisis estratégico de la universidad en la modernización: una próxima organización, V congreso nacional de investigación educativa, México.
- Ibarra C. Eduardo, (2000). Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto, UAM-I, revista La

imagen del sujeto en las ciencias sociales y humanas, miradas múltiples, México.

- Jameaux Claude, (1995). Pouvoir et confiance: retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations in *Confiance Entreprise et Société*. Ed. ESKA, Paris.
- Livian Yves Frederic, (1991). A la recherche du nouveau leader, article de revue *Personnel* No. 322, Paris.
- Marion Gilles, (1995). Manipuler l'information pour créer la confiance, in *Confiance Entreprise et Société*. Ed. ESKA, Paris.
- Marion Gilles, (1995). De la confiance à l'interrogation éthique, in *Confiance Entreprise et Société*. Ed. ESKA. Paris.
- Paradeise Catherine, Porcher Pascale, (2001). Le central ou la confiance dans la relation sociale, article de revue *Travail et emploi* No. 46, Paris.
- Roussillon Sylvie, (1995). La confiance en soi comme résultat et condition de la confiance en l'autre, in *Confiance Entreprise et Société*. Ed. ESKA, Paris. .
- Trepo Georges, Dumond Jean-Paul, (1998). La confiance est-elle gérable, in *Confiance et Gestion* coordonné par Savall Henri. Ed. Pug, série Sciences de gestion No. 25, Paris.
- Cottureau Alain. (1994). Théories de l'action et notion de travail, article de revue *Sociologie du travail*. Ed. Dunod, No. Hors série, Paris.

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN GENERAL</u>	<u>3</u>
<i>OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN</i>	3
<i>PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	5
Hipótesis central de la tesis	7
Hipótesis máxima	8
Hipótesis mínima	8
<i>HILO CONDUCTOR DE LA INVESTIGACIÓN</i>	8
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
Modelo Psicosocial	14
Fundamentos de la teoría socioeconómica de las organizaciones	17
Proceso de intervención en la TSEO	28
Experimentación con la TSEO en una universidad pública mexicana	31
MARCO DE REFERENCIA: IES-UAM-X	31
Instituciones de Educación Superior (IES)	32
IES en México	33
Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	33
Estructura Organizativa de la UAM	35
Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (UAM-X)	37
Modelo educativo de la UAM-X	39
División De Ciencias Biológicas y de La Salud (DCBS)	41
Departamento de Sistemas Biológicos (DSB)	43
<u>CAPÍTULO 1</u>	<u>47</u>
<u>CONFIANZA</u>	<u>47</u>
<i>1.1 Teoría de la confianza</i>	47
<i>1.2 Proceso dinámico de la confianza interpersonal</i>	55
<i>1.3 Elementos estructurantes de la confianza invisible</i>	58

1.3.1 Identidad _____	58
1.3.2 Estructuras y modelos mentales y sus funciones _____	68
1.3.3 Creencias y valores _____	73
<i>1.4 Conclusión</i> _____	77
<u>CAPÍTULO 2</u>	79
<u>CONFIANZA Y APRENDIZAJE EN GRUPOS</u>	79
<i>2.1 Funciones de la confianza</i> _____	80
<i>2.2 Grupo, organización y situación</i> _____	83
<u>Paradigma</u>	85
<u>Tendencia</u>	85
<i>Autonomía</i> _____	85
<i>Integración</i> _____	85
<i>2.3 Confianza y aprendizaje en grupos de trabajo</i> _____	86
<i>Interdependencia en los grupos de trabajo</i> _____	90
<i>2.5 Elementos estructurantes del proceso de aprendizaje y la confianza</i> _____	94
<i>2.6 Conclusiones</i> _____	95
<u>CAPÍTULO 3</u>	99
<u>ESTUDIO PSICOSOCIAL DE LA CONFIANZA EN EL DSB DE LA</u>	
<u>UAM-X</u>	99
<i>3.1 Análisis de las relaciones de confianza en los grupos de trabajo del DSB-UAM-X</i>	
_____	101
3.1.1 Estado afectivo _____	102
3.1.1.1 Jefes de Área _____	102
3.1.1.2 Miembros de Área: _____	105
3.2.1.- Estado Cognitivo _____	109

3.2.1.1 Jefes de Área _____	109
3.2.1.2.- Miembros de Área _____	112
3.3.1.-Conducta Ética _____	116
3.3.1.1.- Jefes de Área _____	116
3.3.1.2. Miembros de área _____	119
3.2 Conclusiones _____	122
1 Estado afectivo _____	123
1.1. Jefes de Área _____	123
1.2 Miembros de Área _____	123
2.- Estado Cognitivo _____	124
2.1 Jefes de Área _____	124
2.2. Miembros de Área _____	124
3. Conducta Ética _____	125
3.1. Jefes de Área _____	125
3.2.- Miembros de Área _____	125
<u>CAPÍTULO 4</u> _____	127
<u>FACTORES, PRINCIPIOS Y ELEMENTOS ESTRUCTURANTES DE</u>	
<u>LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN</u> _____	127
4.1 Estructura matricial _____	128
4.1.1 Equilibrio entre objetivos económicos y sociales _____	129
4.1.2 Proceso de socialización de la organización para confiar _____	131
4.1.3 La confianza desde la perspectiva de la coordinación de acciones _____	133
4.2 El contrato: elemento estructurante para la validación y prueba de la confianza	
_____	134
4.3 Rol del líder en la confianza _____	138
4.3.1 El concepto de rol y liderazgo _____	138
4.3.2 Antecedentes teóricos del liderazgo _____	140
4.3.3 Visión y acciones del líder para crear confianza _____	141
4.4 Negociación, acuerdos y convenios _____	148

4.4.1 Diferencias individuales, la personalidad y comportamiento en la negociación _____	149
4.4.2 Relaciones interpersonales en el proceso de negociación _____	151
4.4.3 Negociación y confianza en la organización _____	153
4.5. Principios estructurantes de la confianza personal _____	154
4.6 Elementos o palancas estructurantes de la confianza _____	157
4.6.1 Elementos estructurantes personales de la confianza _____	158
4.6.2. Elementos estructurantes organizacionales de la confianza _____	161
4.6.3 Elementos estructurantes relacionales de la confianza _____	165
4.7 Conclusiones _____	167
<u>CAPÍTULO 5</u>	<u>169</u>
<u>LA IMPORTANCIA DEL PODER Y LA COMUNICACIÓN EN LA</u>	
<u>CONFIANZA Y LA COOPERACIÓN</u>	<u>169</u>
5.1 INFLUENCIA DEL PODER EN LA CONFIANZA INTERPERSONAL _____	171
5.1.1 Fuentes del poder en las organizaciones _____	175
5.1.2 El poder como forma de relación. _____	184
5.1.3 El conflicto _____	187
5.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA CONFIANZA _____	195
5.3 LA COMUNICACIÓN FORMAL EN LA CONFIANZA INTERPERSONAL	199
5.4 CONFIANZA PARA LA BÚSQUEDA DE LA COOPERACIÓN _____	206
5.5 Conclusiones _____	214
<u>CAPÍTULO 6</u>	<u>215</u>
<u>APLICACIÓN DE LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS</u>	
<u>ORGANIZACIONES EN EL DSB DE LA UAM-X</u>	<u>215</u>
6.1 TEORÍA DEL DESEMPEÑO GLOBAL DURADERO DE LA TSEO _____	216
6.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO _____	222

6.3 TEORÍA DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	226
6.4 COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	230
6.5 INVESTIGACIÓN-INTERVENCIÓN-ACCIÓN CON LA TSEO EN LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN DEL DSB EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA MEXICANA	232
6.6 APRENDIZAJE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA COLECTIVA EN LA DCBS	237
6.7 APRENDIZAJE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA COLECTIVA EN EL DSB	240
6.7.1 Diagnóstico socioeconómico	248
6.7.2 La adecuación formación-puesto y la MC en el DSB	258
6.7.3. Canasta de disfuncionamientos y propuesta de un PAP en el DSB	263
6.7.4 Productividad de las áreas de investigación del DSB	266
6.7.5 Costos ocultos del DSB	269
<u>CONCLUSIONES</u>	273
Publicaciones periódicas	289
Revistas	289
Artículos	290