

Interacción social con confianza y apertura como factores que propician el aprendizaje en las organizaciones

Hilda Teresa Ramírez Alcántara *



RESUMEN

En éste trabajo se analiza a la confianza como un activo intangible, entendido como el conjunto de relaciones personales que un individuo o grupo puede movilizar para lograr un propósito. Se pone énfasis en la interacción social con confianza, la cual implica apertura y voluntad de asumir riesgos con el fin de propiciar los procesos de aprendizaje de conocimientos, experiencias, opiniones y valores. Este trabajo presenta los hallazgos de una investigación-intervención-acción en una universidad pública mexicana con enfoque socioeconómico. El estudio concluye que el auto-aprendizaje y la autoproducción son el resultado de la interacción continua, desarrollo de competencias particulares y de la mejora de las relaciones sociales con confianza en los grupos de trabajo de académicos llamados “áreas de investigación”.

*UAM-X (Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco), Calzada del Hueso 1100 Col. Villa Quietud, Delegación Coyoacán C.P. 04960 México D.F., Tel. 54 83 71 00, hildateres@yahoo.com.mx, Dra. en Ciencias de Gestión y en Estudios Organizacionales. Área de Investigación: Administración. Líneas de Investigación: Management Socioeconómico, Estudios Organizacionales, Comportamiento Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Estudios en PYMES, y Gobernanza y tetranormalización.

ABSTRACT

In this paper, trust is analyzed as an intangible asset, defined as the group of personal relationships that a person or a group can move to achieve a purpose. The emphasis is on social interaction with confidence, which implies openness and willingness to take risks in order to facilitate the learning process of experiences, knowledge, opinions, and values. This paper presents the findings of a research-action-intervention in a Mexican public university with a socioeconomic approach. The study concludes that self-learning and self-production are the result of continuous interaction, individual skills development, and improved social relationships with confidence on academic working groups called “research areas.”

Palabras clave: confianza, aprendizaje, activo intangible, interdependencia y socio-económico
Key words: trust, learning, intangible assets, interdependence, and socioeconomic development

1 Teoría de la confianza

El tema de la confianza se ha estudiado desde diferentes campos del saber como: la literatura, la teoría de la organización, la lingüística, la psicología social, la economía, la filosofía, las matemáticas, la sociología, la historia y el derecho, entre otras. Pero también, la palabra confianza ha sido calificada y descrita de maneras diversas como: básica, simbólica-cognitiva, emotiva, personal, grupal, interpersonal, institucional, sistémica, organizacional e identitaria.

En éste trabajo se analiza *la confianza interpersonal*, por ser fundamental para describir las interacciones sociales y maneras de actuar, la cual sólo tiene sentido cuando se le añade un ¿a quién? o ¿para qué? De acuerdo con tres criterios:

- 1) Confianza que le otorga una persona a otra.
- 2) Confianza de la persona que la recibe.
- 3) Confianza de la relación entre dos individuos que se dan confianza mutua o recíproca.

La confianza interpersonal le permite a una persona confiar en otra, basada en los incentivos que recibe de la persona en que se confía, y el premio que recibe la persona que es depositaria de la confianza consiste en lo que se arriesga en la relación de confianza. Para Brisebois (2000), la confianza interpersonal es un proceso dinámico de correspondencia y de compromiso interpersonal que culmina en la relación entre ambas personas.

La confianza es la expectativa de una persona, grupo y comunidad para entregarse a promesas orales o escritas y que depende de las experiencias de aprendizaje

que se transforman poco a poco en una característica estable, dando lugar a modelos de actitud y de esperanza que influyen en el aprendizaje de nuevas situaciones. El comportamiento de sus miembros debe ser normal, íntegro y cooperativo, basado en normas compartidas por sus miembros. Para que *la confianza sea recíproca* es necesario que se ofrezca y que se reciba, sin embargo para recibir confianza es necesario primero brindarla.

En las organizaciones la confianza debe iniciarse desde la alta gerencia para de ahí difundirla hacia los niveles más bajos de la estructura organizacional, lo cual implica una difusión de la confianza de manera descendente, también se requiere de una transmisión de la confianza de forma ascendente para que se cree un ciclo donde el emisor de confianza se retroalimente cuando reciba confianza proveniente de sus receptores.

Actualmente existen problemas teóricos alrededor de los estudios de la confianza, sobre todo por las dificultades para localizar indicadores relacionados con la descripción de las condiciones que la desencadenan, es por eso que se presentan algunos conceptos de confianza:

- 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. El rol de la confianza se sitúa en el campo de las ciencias de la administración y esta en relación con los resultados de la organización. Por ello, la confianza es un elemento indispensable en la gestión de las organizaciones, pero requiere de una evolución y una transformación de las estructuras y comportamientos de la empresa para poder orientar

las decisiones hacia la calidad de los flujos de información. (Savall y Zardet, 2004).

- *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 a 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, 1996).
- La confianza es el resultado cognoscitivo de un juicio inductivo basado en las últimas interacciones. (Lorentz, 1996).
- 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, 2000).
- La confianza se refiere a acciones futuras de otros que eluden el propio control y por ello implican incertidumbre y riesgo. (Schlender, 2000).
- La confianza es un sentimiento de pertenencia que cualquier persona desarrolla para integrarse en un determinado colectivo. (Fernández, 2000).
- 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, B., 1983).

- Activo intangible de la empresa, un capital social, un lubricante que reduce los costes de transacción, una externalidad. (Brisebois, 2003).
- La confianza resulta de la experiencia vivida hasta ahora y de la esperanza en lo bueno del hombre. (Schottlaender, R., 1958).
- 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, E. H., 1963).
- 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, M., 1976).
- La confianza es una forma de racionalidad que amplía las posibilidades de beneficios totales de los participantes. (García Ruiz, 2006).
- Confianza: expectación, asumir algo, creencias acerca de la probabilidad de que acciones futuras serán benéficas, favorables o al menos fundamentales para nuestros intereses. (Robinson, 1996).
- Confianza significa tener esperanza y disminuir así la inseguridad del individuo. (Petermann, 1999).
- 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, 1973).

- Existen tres fundamentos diferentes de la confianza: obtener resultados, actuar con integridad y mostrar atención hacia otro individuo. Sin embargo, se puede presentar un dilema cuando las tres fuentes de confianza (quién la otorga, quién la recibe o recíproca) entran en conflicto entre ellas dado que la confianza implica riesgos significativos". (Shawn, 1997).
- 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, 1996).
- 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, 1986).
- 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, 1973).

2 Aprendizaje, confianza y apertura en los grupos

En éste punto se analiza el *aprendizaje en grupo desde*

el *paradigma constructivista* profundizando en los procesos cognitivos del aprendizaje, orientado al logro del aprendizaje con confianza interpersonal y recíproca, que es el centro de las posibilidades para gestionar eficientemente el conocimiento. Éste paradigma consiste en aprender y enseñar transformando la mente de quien aprende, desarrollando su cognición y ejecución intelectual. El que aprende debe reconstruir en forma personal los procesos y productos culturales con el fin de apropiarse de ellos. Al estudiar cómo se genera o elabora el conocimiento científico, se encuentra la justificación o razón epistemológica de la postura constructivista.

Los grupos constituyen un espacio favorable para el aprendizaje colectivo, son un marco que unifica el plano físico y virtual, así como el mental y emotivo, sintetizan la intuición y la racionalidad que da lugar a la creatividad. Los grupos tienen numerosas ventajas para la organización, como: flexibilidad, adaptabilidad, diversidad de miembros y la capacidad de cambiar juntos. Los riesgos de aprender en grupo son diferentes para cada persona, por ejemplo los comportamientos oportunistas.

Las personas de un grupo para aprender deben ser aprendices flexibles y autónomos, dotarlos de capacidades de aprendizaje y no sólo de conocimientos o saberes específicos que son menos duraderos y darles formación integral y aprendizaje continuo. Aprender a aprender es una vía para adquirir las capacidades y destrezas que permiten que las personas transformen, reelaboren y reconstruyan el conocimiento que reciben.

La esencia de los grupos son las interrelaciones y las características específicas de cada grupo. También

conviene saber si la decisión de pertenecer al grupo es o no voluntaria y desde hace cuánto tiempo las personas están integradas; para aprender e integrar a sus miembros al proceso que requieren de:

- Información clara del objetivo y tareas a realizar por el grupo.
- Los plazos de tiempo para la realización de las tareas.
- La experiencia y la formación de las personas que lo componen.
- El ejercicio de liderazgo.
- Calidad de la comunicación interpersonal.

El proceso de desarrollo de *relaciones de confianza en grupo* se inicia desde el momento en que existe una necesidad o un objetivo que dependa de la interacción social. Para la organización, la necesidad de aprender depende de la búsqueda de respuestas eficaces para elaborar y mejorar sus productos o servicios, es decir, se enfrenta a la necesidad de aprender para encontrar las respuestas a esta situación, y a la necesidad de cumplir con los objetivos de los grupos de trabajo.

Por otro lado, *la tarea* constituye generalmente un factor importante para la cohesión en grupo, que le da sentido y es su razón de ser, porque sin tarea no hay grupo. La naturaleza de la tarea es determinante para la estructuración de éste. Las posibilidades de aprendizaje varían en función de la naturaleza de la tarea a realizar y entra en juego la manera de interpretar los procesos y sus resultados, según la tarea y la dinámica de grupo. Finalmente, es necesario también obtener información en la organización del tipo de relación de los jefes con el grupo y la regularidad de los comentarios sobre sus resultados.

Cuando las condiciones no causan la motivación suficiente para que los individuos aprendan individual o colectivamente, las personas tienden a repetir rutinas conocidas, que no suscitan un aprendizaje. La motivación para querer aprender, depende en cada individuo de 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.

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 (1999), el cual puede expresarse más libremente según la dosis de confianza existente, lo que implica reconocer los límites de los conocimientos que se poseen. Cuando la persona reconoce el deseo de aprender, lo justifica no sólo como un medio para lograr otros objetivos, sino como un objetivo en sí. La persona puede experimentar una satisfacción auténtica al ampliar sus capacidades, mejorar su trabajo y puede representar otros beneficios concretos.

También es importante abordar la importancia de la *voluntad de aprender* a partir del concepto de compromiso personal. Y para que se lleve a cabo el proceso de aprendizaje se necesita de creatividad y una participación activa por parte de la persona. Cuando se carece de voluntad individual y deseo de compromiso en un proceso de aprendizaje, éste no tiene lugar, más que superficialmente. A veces un aprendizaje se produce en grupo, pero si éste 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. Los individuos a menudo crean distintas defensas para proteger su identidad de los cambios que el aprendizaje implica, porque incluso cuando la necesidad de aprender es aceptada, las personas no están emocionalmente dispuestas para aprender las contradicciones importantes entre lo que piensan y sus sentimientos, lo cual vuelve más difícil el aprendizaje. En el orden colectivo, el deseo de aprender es fundamental, puesto que implica la apertura para intercambiar conocimientos individuales y para acoger los que proceden de los otros.

La apertura es un factor muy importante para la calidad de la interacción entre los miembros de un grupo de trabajo y que no se limita a aceptar el deseo de aprender, implica también una determinada flexibilidad en la manera de pensar, es decir, es una buena escucha y comunicación.

Peter Senge (1999) dice que la apertura es más difícil que hablar, la cual es una disposición personal que conduce a actuar y es una disposición favorable a los cambios y el aprendizaje, y que está constituida por 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 y de los de otras personas, también menciona, la importancia de construir una visión compartida por los miembros del grupo para que la energía de todos sea armoniosa y se puedan realizar 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. Las consecuencias de la apertura en la comunicación dependen de la naturaleza de la información que se comparta y de las particularidades del contexto, la apertura implica riesgos, porque las personas no necesariamente están dispuestas a asumirlos. 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 a la ignorancia.

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 contribuir a reforzar la confianza. La apertura es una consecuencia de la confianza existente y al mismo tiempo es una condición para crear una mayor confianza. La apertura se conecta con la confianza al facilitar las relaciones interpersonales y la aceptación.

La apertura se puede crear mediante la promoción y 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, la cual se traduce en disponibilidad para recibir o transmitir nueva información en forma de comunicación verbal u otra y para poner en común las nuevas experiencias, información y conocimientos. Esta idea de recibir nueva información, en la práctica no siempre resulta sencilla, los nuevos conocimientos deben estar en armonía con los conocimientos del individuo y del grupo, pero su

integración implica el cuestionamiento de su validez.

Algunas veces las actitudes que influyen sobre el aprendizaje proceden de las creencias de los miembros del grupo y también de los valores aceptados por 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 para admitir sus errores, para buscar medios para corregirlos y para aprender de estas experiencias. Si la confianza falta, es difícil superar los errores, porque al cometerlos hay mayor riesgo de causar gran inseguridad.

El grado de interacción está determinado por la duración, calidad, frecuencia, cantidad y por 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.

3 Interdependencia

La interdependencia es el centro de la problemática de la acción colectiva y un factor que conecta los resultados que una persona obtiene en relación con las acciones de otra persona. La interdependencia es un fenómeno dinámico y cambiante que puede aumentar o disminuir en función de las modificaciones de los factores organizacionales y determina las variaciones de las tareas

a realizar. Existen grados de interdependencia: mínimo, intermedio y máximo.

En la interdependencia mínima las tareas pueden realizarse de manera individual, la colaboración es casi inexistente, los conocimientos son poseídos individualmente y la vulnerabilidad es baja. Cada individuo ejerce un control individual relativamente grande sobre su propio proceso de aprendizaje y trabaja conservando libertad de acción con relación a otros miembros de otro grupo de investigación. 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 acuerdos. 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 los esfuerzos en común y construir visiones compartidas. La falta de identidad compartida vuelve casi imposible construir un sentido colectivo. Por el contrario cuando es mayor el nivel de interdependencia para realizar las tareas de un grupo, es más necesaria la confianza para desarrollar los procesos de aprendizaje en el grupo. 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 integran y éstos constituyen un conocimiento colectivo, sin distinguir las contribuciones individuales. El conocimiento se construye

colectivamente, aparece unificado y es más coherente cuando se da la interdependencia máxima y existen objetivos comunes. Las fortalezas de unos sirven para compensar las debilidades de otros, los sentimientos de pertenencia se refuerzan y provocan un sentimiento de satisfacción. Determinadas personas experimentan frustración porque no tienen control en el proceso. El conocimiento se posee colectivamente, lo cual representa una ventaja para el grupo. Y la interdependencia media es equilibrada, que no representa situaciones extremas como en los otros dos. Se produce combinación entre los conocimientos que se poseen de manera individual y los que parten colectivamente.

Las dificultades de los individuos para trabajar en grupo se explican a veces por los problemas para crear un ambiente de confianza y por sus características identitarias que influyen sobre su percepción. Nonaka y Takeuchi(1999) pág. 14 describen que estas características 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 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 fue, las nuevas tienen que pasar en primer lugar por una etapa de socialización dentro del grupo para participar eficazmente en el trabajo. En algunos casos se presenta el inconveniente del fenómeno del pensamiento grupal, los miembros de un grupo pierden su capacidad para ponerse de acuerdo y la diversidad se pierde.

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. 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, la confianza es más necesaria para favorecer los procesos de aprendizaje.

4 Intervención socioeconómica: Experiencia colectiva

Actualmente los estudios organizacionales se enfocan al análisis de los activos intangibles como: la confianza, el conocimiento, el capital social, entendido como el conjunto de relaciones personales que un individuo o grupo puede movilizar para lograr un propósito.

Como en todo estudio científico se emplea una metodología y una teoría que son la socioeconómica. Se pone énfasis en la confianza interpersonal y en las relaciones recíprocas con confianza. El concepto de confianza que se adopta, es a la vez: una creencia, un valor de creación de potencial, un componente doctrinal,

una palanca operacional del crecimiento del desempeño social y económico y como un elemento para el aprendizaje en la organización.

Cierta confianza a priori permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores y de mejorar los resultados de sus actividades. Es por eso, que la confianza es una condición indispensable para poner en funcionamiento “la teoría socioeconómica de las organizaciones” (TSEO). El nivel de desempeño de una organización depende de la capacidad de cooperación durable de sus miembros, es decir, de sus conocimientos para negociar (relaciones productivas eficaces y eficientes). 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 (Savall y Zardet, 2004). La estrategia socioeconómica 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 (Savall y Zardet, 1995).

En la (TSEO) el rol de la confianza se sitúa en el campo de las ciencias de la administración y está sustentada en dos fundamentos: el primero, su aplicación contribuye a incrementar el desempeño social y económico de la organización y, el segundo, busca alcanzar un resultado económico basado en el desarrollo de la confianza, a través de estrategias socio-económicas específicas. La confianza es un elemento para la gestión

dentro de la organización, que requiere de evolución y transformación de sus estructuras y comportamientos, para poder 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 comportamientos. La gestión socio-económica es participativa y se funda en la calidad y el desarrollo del potencial humano, donde la confianza juega un papel estratégico.

La TSEO se funda sobre el desarrollo del potencial humano como una palanca primordial para el mejoramiento de su desempeño. Cierta confianza a priori permite desarrollar los potenciales de los trabajadores y de mejorar los resultados de sus actividades. Es por eso que la confianza es una condición indispensable para poner en funcionamiento el modelo socioeconómico en la organización. El núcleo duro de 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 organización. El funcionamiento de la empresa está constituido por una interacción permanente entre estructuras y comportamientos. Lo que conduce a definir el contenido de la confianza son los comportamientos siguientes:

- 1.- La capacidad de los humanos de hacer evolucionar sus relaciones interindividuales para una mejor eficiencia colectiva.

- 2.- Su capacidad de actuar sobre las estructuras del trabajo, a modificarlas a pesar de la magnitud y las dificultades de la tarea.
- 3.- La capacidad de la organización a realizar esas evoluciones en vista de un mejor desempeño económico de la empresa.

Las desviaciones de una organización pueden ser comprobadas por la comparación entre el funcionamiento deseado (ortofuncionamiento) y el real. En el funcionamiento de la organización se distinguen anomalías y perturbaciones de las divergencias entre el funcionamiento deseado y el constatado que son los disfuncionamientos, los cuales se clasifican en seis familias: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y la aplicación de la estrategia. Estas seis familias o temas constituyen a la 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 y que en su mayoría son costos ocultos que marcan la pertinencia, eficacia y 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 estudio de la problemática de la confianza, sin objetivo de resultados económicos es objeto de estudio de otros campos disciplinarios en las ciencias humanas como: la psicología, la sociología o la antropología. La TSEO establece que la evolución espontánea de la empresa no

permite una adaptación espontánea a su medio ambiente, 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, de un método para la ingeniería de acciones de cambio y para la aplicación de 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.

La 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. El establecimiento de una estructura de conducción y de un método de dirección con ayuda de herramientas estimulantes permite movilizar el potencial humano y mejorar el análisis de gestión así como la calidad para la toma de decisiones.

El estudio se realizó en las áreas de investigación en una universidad pública mexicana, en la división de “Ciencias Biológicas y de la Salud” (CBS), en un departamento enfocado a resolver problemas de salud con orientación farmacéutica. El departamento está constituido por cuatro áreas de investigación y tiene 88 plazas de tiempo indeterminado de las cuales: 74 son de tiempo completo, 8 de medio tiempo y 1 de tiempo parcial.

Las áreas de investigación son cuatro: Obtención y Producción de Compuestos Orgánicos (OPCO). Farmacocinética y Farmacodinámica (FF). Tecnología

Farmacéutica (TF). Y Productos Biológicos (PB), donde se hicieron entrevistas cualitativas semi-dirigidas a 30 personas: 4 jefes y 26 profesores-investigadores de las áreas de investigación, tomando como muestra el 30% de los académicos y el 100% de los jefes de área. Las entrevistas se aplicaron en forma individual y en grupo, las individuales se hicieron a nivel horizontal a los jefes (duración una hora treinta minutos por cada entrevista) y en grupo se hicieron a nivel vertical (2 horas por cada una), con la finalidad de tomar notas exhaustivas de disfuncionamientos. Después se elaboró el diagnóstico socioeconómico cualitativo de disfuncionamientos con las frases recopiladas en las entrevistas.

El objetivo de las áreas de investigación es fomentar la relación entre la investigación, la docencia y el servicio, el cual se ve reflejado en el apoyo y la retroalimentación en las investigaciones, así como en la formación de los estudiantes al incorporarse en 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 diagnóstico socioeconómico se elaboró con frases testimonio de las entrevistas, clasificándolas en 6 dominios de acción: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación gestión del tiempo y aplicación de la estrategia.

Posteriormente se analizó el diagnóstico que aportó como ideas clave *la existencia de relaciones de falta de confianza, desconfianza e ineficiente comunicación, que eran fuente de numerosas dificultades que generaban falta de negociación, apertura e integración en y entre las áreas.* La desconfianza erosionaba

la confianza existente. En particular los disfuncionamientos de “comunicación, coordinación y concertación” (CCC) estaban llenos de enseñanzas sobre el estado de la confianza en las áreas de investigación. Cuando se hizo el inventario de disfuncionamientos de las áreas de investigación se descubrieron las causas raíces de los disfuncionamientos, algunas de ellas eran la deficiente CCC y la existencia de desconfianza dentro y entre las áreas de investigación y de apertura, como se ejemplifica en las siguientes frases:

- *“Existe poca comunicación entre nosotros y los jefes de área”.*
- *“No existe buena comunicación he integración con los demás, lo que nos impide ser eficientes”.*
- *“Se necesita conocer en forma más precisa el grado de compromiso de los jefes, 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 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 éstos originan”.*
- *“Todas las políticas económicas y educativas que existen hacia la universidad provocan desconfianza”.*
- *“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 evaluarlos”.

- *“Hay enjuagues, no queda el mejor ni el que gana, existe desconfianza”.*

Estos disfuncionamientos de CCC y de desconfianza fueron muy ricos en enseñanzas sobre el estado de la interacción y relaciones sociales del departamento. Para reducir los disfuncionamientos de CCC y de desconfianza, se necesitó de un *espíritu de apertura*, iniciativa, colaboración y de información, para mejorar la interacción social y la regeneración de la confianza.

El presente estudio, es un ejemplo innovador en México de un activo intangible, porque estudió a la confianza, como una creencia, un valor de creación de potencial, un componente doctrinal, una palanca operacional del crecimiento del desempeño y como un elemento para el aprendizaje, pero sobre todo como un valor de creación de potencial humano.

El auto-aprendizaje y la auto-producción fue resultado de interacción continua, así como del desarrollo de competencias particulares que favorecieron mejorar las expectativas de confianza, se crearon las condiciones para la cooperación en los grupos de trabajo. Las experiencias de relaciones de confianza-aprendizaje en la universidad pública fueron producto de aprendizaje colectivo. La organización académica fue fundamental para el trabajo, y la organización de los investigadores gira alrededor de los objetos de estudio. Una de las acciones más importantes de la universidad fue definir su organización académica y tomar decisiones sobre las relaciones entre los programas,

los departamentos y las funciones universitarias, es decir, de CCC.

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 “áreas de investigación”.

En la medida en que han trabajado los integrantes de los grupos para incrementar la dosis de confianza se han eliminado los obstáculos para la operación óptima de la investigación en el departamento. Otra consecuencia de este esfuerzo fue la armonización de la investigación formal con la investigación para la docencia, que constituye el eje integrador del proceso enseñanza-aprendizaje. La dinámica de interacción colectiva ha sido intensa y sus resultados han sido directamente relacionados con el grado de interdependencia. Un ejemplo, fueron los grupos de trabajo que tienen proyecto, los cuales tienen 20 años trabajando estrechamente juntos y donde la dosis de confianza es alta. Una de las ventajas del nivel de interacción de estos grupos es que sus fortalezas compensan sus debilidades, al obtener beneficios de las interdependencias y así los conocimientos resultantes representan una ventaja competitiva para la universidad, otra ventaja, es el obtener resultados colectivamente satisfactorios que tienen consecuencias positivas en el refuerzo de sus sentimientos de pertenencia al grupo. Los profesores-investigadores de los grupos con proyecto, aprecian la oportunidad de realizar lo que no hubieran podido hacer sin el trabajo de otros, y aceptan bien trabajar en grupo, aunque eso, después les impide distinguir su

contribución individual. En realidad, aprecian la experiencia de trabajar en grupo o equipo y se comprometen hacia el logro de sus objetivos comunes más que hacia objetivos individuales. Los inconvenientes de la interdependencia demasiado fuerte ha sido que algunos profesores sienten un poco de frustración y la imposibilidad de que se reconozca su contribución individual. Y probablemente sienten que no pueden ejercer un control sobre su trabajo, debido a los procesos de creación de conocimientos colectivos.

En el grado mínimo de interdependencia, los individuos de cada área trabajan de manera independiente, donde el resultado de esta interacción es un aprendizaje adquirido casi individualmente, formado por elementos independientes que no tienen necesariamente vínculos. En los grupos de trabajo de académicos del departamento que tienen proyectos de investigación, la interdependencia es alta, donde cada investigador ejerce una función de experto y se responsabiliza de ciertas actividades y comparte sus conocimientos.

Se identificó en las áreas de investigación que el grado de interacción está determinado por la duración, calidad, frecuencia, cantidad y por 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.

Conclusiones

- El aprendizaje se relaciona con las condiciones que alimentan a la confianza, porque generar y regenerar la confianza es fundamental en el proceso de aprendizaje y en la interacción social, puesto que los procesos de aprendizaje exigen a los individuos participar a otros sus conocimientos, experiencias, opiniones y valores que implican apertura y voluntad de asumir riesgos.
- La complejidad de trabajar en grupo y la existencia de interdependencia muy alta han ocasionado problemas de CCC e incertidumbre. Los elementos anteriores han influido en sus estructuras mentales y aprendizaje. Todo lo anterior permite tomar conciencia de la complejidad del estudio de la confianza y, concluir que existe confianza en los grupos de trabajo con proyecto y desconfianza entre las áreas de investigación que se crearon las condiciones para desarrollar los elementos que generen o regeneren la confianza.
- Las personas difieren significativamente en su capacidad para darse cuenta y ser conscientes de sus propias opiniones y estados internos.
- Las personas 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.
- La desconfianza erosiona la confianza existente. En particular, los disfuncionamientos CCC están llenos de enseñanzas sobre el estado de la confianza en la

organización.

- Cuando en un grupo de trabajo el individuo se puede manifestar, es porque tiene confianza en sí mismo y en el grupo y, de esta manera, conseguir sus objetivos, colaborar y lograr objetivos grupales. En los grupos con proyecto del departamento, la dosis de confianza, los lazos afectivos y la amistad entre los miembros es alta. La interacción simbólica de la confianza en los grupos con proyecto ha favorecido el cumplimiento de los compromisos adquiridos, lo cual ha permitido la posibilidad de desarrollar valores comunes.
- Los responsables de los proyectos de investigación del departamento comparten la misión, los objetivos comunes y los valores.
- La dinámica de interacción colectiva es intensa en los grupos con proyecto de las áreas de investigación del departamento, porque existe confianza entre sus miembros, tienen claridad de objetivos y realizan tareas en grupo que favorece el aprendizaje.

Bibliografía

- Campbell, Susan, (1977). *Del Caos a la confianza*, Estrategias para Sobrevivir en el Nuevo entorno Laboral. Ed. Paidós, 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.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Ed. Seuil, Paris.
- Duluc Alain, (2000). *Leadership et confiance*. Ed. Dunod, 1era. Edición, 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 R. Margarita, Savall Henri, "El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas" Ed. UAM, Francia-México, 2004, pág. 87
- Fukuyama, Francis, (1996). *Confianza*. Ed. Atlántida, México.
- Luhmann, Niklas, (1996). *Confianza*. Ed. Anthropos, España.
- Martín, B, Lenhardt V, Jarroson B,. (1996). *Oser la Confiance*. Ed. Insep Consulting, Francia.
- Nonaka I. Y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Ed. Oxford, 1era. Edición, México.
- Petermann Franz, (1999). *Psicología de la confianza*. Ed. Herder, 1era. Edición, España.
- 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.
- Savall, H. y Zardet , V. (2004), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. Ed. Économica, 1a. 1987, 4ª Edición, France.
- 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.
- Savall, H. y Zardet, V. (1995) *Ingénierie stratégique du Rousseau*, económica, Francia.

- Senge Peter. (1999). *“La Quinta Disciplina”*. Ed. Granica, 1era. Edición, España.

- Senge Peter, (1999). *La Danse du Changement* Ed, Générales, Francia.

- 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.

Revistas

- (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, 2007 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)