

# Problemática sobre la Confianza: Estudio de Caso

---

Hilda Teresa Ramírez Alcántara<sup>1</sup>



## RESUMEN

Este artículo presenta un caso de estudio para analizar el papel de la “confianza” en las organizaciones, como un factor para incrementar la productividad. El trabajo de campo fue conducido aplicando el método socioeconómico, realizando entrevistas a los empleados de una universidad mexicana.

Se demuestra que la pérdida de confianza afecta la eficiencia en los trabajadores, incrementa los costos y, por lo tanto, restringe el desempeño de las organizaciones. Por ello, es muy importante que los administradores investiguen las formas de generar confianza entre los trabajadores, a fin de construir un sistema de comunicación para mejorar la productividad.

El estudio muestra que la comunicación está muy relacionada con la confianza y que una gran confianza puede mejorar la medida de desempeño de los grupos y la competitividad en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana

## ABSTRACT

This article presents a case study to analyze the role of the “trust” in organizations as a factor to increase productivity. The fieldwork was conducted applying the Socioeconomic Method, realizing interviews with employees in a Mexican University.

I demonstrate that the lack of trust affects worker efficiency and increases costs, and therefore restricts the performance of the organizations thus it very important that management searches ways to generate trust among workers and to construct a communications system to improve productivity.

The field study shows that the communication was closely related to trust. Wir greater trust you can improve group performance and the competition of the organization.

---

Palabras clave: Confianza, comunicación, desempeño, productividad.  
Keywords: Trust, communication, performance, productivity.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo es analizar la problemática acerca de la confianza en el Departamento de Estadística y Control de Personal (DEyCP) en una Institución de Educación Superior, con la metodología del enfoque socioeconómico. El diagnóstico se estructuró en seis temas que son: Condiciones de Trabajo, Organización del Trabajo, Comunicación-Coordinación-Concertación, Gestión del Tiempo, Formación Integrada e Implementación de la Estrategia. En el análisis se identificó que el sindicato juega un papel muy importante para el comportamiento de los empleados que laboran dentro del DEyCP, y que la desconfianza, generada por una mala comunicación entre jefes y empleados, es fuente de muchos disfuncionamientos. Una nueva visión del papel de las organizaciones depende de la forma como son percibidas por los individuos; la confianza es una referencia muy importante para el desarrollo de la vida personal, social y el desempeño de las organizaciones.

El trabajo se divide en siete partes: 1) *La confianza en el método socioeconómico*, donde se describen algunos elementos para estudiar la confianza en el *management* socioeconómico. 2) *La confianza* constituye un espacio de creación y recreación, cuya construcción parte de cada individuo y de su papel en la colectividad, que está determinado por comunicaciones e interacciones asertivas. 3) *Diagnóstico cualitativo de disfuncionamientos de comunicación-coordinación-concertación*, que conducen a la falta de confianza en el departamento. 4) *Problemática del departamento*: Relaciones de compadrazgo y preferencias entre sus afiliados, inexistencia de un

reglamento interno, falta de comunicación, nepotismo de los jefes, carencia de reconocimiento al trabajo, ambiente laboral conflictivo, inadecuada selección, inducción, capacitación y desarrollo. 5) *Análisis de la problemática de la confianza en el departamento*. 6) *Sugerencias para mejorar el funcionamiento en el departamento*. 7) *Conclusiones*; la confianza surge cuando una comunidad comparte una serie de valores morales, de tal modo que se espera un comportamiento regular y honesto. En cierta medida, el carácter particular de esos valores es menos importante que el hecho de que sean compartidos. La confianza recíproca sólo emerge en un contexto social. Las virtudes sociales, incluyendo la honestidad, la confiabilidad la colaboración y el sentido del deber para con el prójimo, son de importancia crítica para generar las virtudes individuales.

## LA CONFIANZA EN EL MÉTODO SOCIOECONOMICO

La gestión socioeconómica se basa en la calidad y el desarrollo del potencial humano; por tanto, la confianza juega un papel estratégico en el *management* 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 el *management* socioeconómico en la empresa" (Savall, 1992: 173).

"La confianza es a la vez un valor, un componente doctrinal y una palanca operacional de crecimiento de los resultados, que se encuentra en el corazón del enfoque

socioeconómico" (Savall, 1997: 1).

El *management socioeconómico*<sup>2</sup> dirige su atención hacia el recurso humano. Entonces, al existir un disfuncionamiento en cualquier parte de la organización, como resultado de las relaciones sociales de los miembros de la empresa, también existe un problema de baja confianza o incluso de desconfianza y sospecha. El factor humano es un elemento de la organización que tiene suma importancia en todos sus procesos, y se deben considerar no sólo las cualidades y habilidades de cada individuo, sino también el conjunto de valores, costumbres, actitudes y expectativas que comparta con otros miembros de la empresa. Al compartir aspectos culturales, se tiene un acercamiento entre los individuos de manera informal, lo cual genera confianza a través de comunicación y familiaridad entre ellos.

Lo importante en toda relación es la confianza, ya que disminuye costos e incrementa la eficiencia de los procesos en donde intervienen los recursos humanos. Si un grupo de trabajo o un área de trabajo no cuentan con el valor de la confianza como parte de la cultura organizacional y propia del grupo de trabajo, entonces la relación entre los miembros resulta más compleja, lo cual provoca un distanciamiento entre los individuos; éste da como resultado esfuerzos aislados que no van a ningún lado, la eficiencia y eficacia puede ser menor, sería mejor si se cuenta con la confianza como parte de los valores de la organización.

Todos experimentamos que cuando alguien confía en nosotros, de algún modo nos elige, ya que nadie tiene

la obligación de confiar. Por lo tanto, el otro confía porque quiere y de cierta manera nos quiere. Por esta razón, las personas suelen reaccionar positivamente a la delegación o gestión participativa, (Brisebois, 2000:10), y debe ser de interés para los altos mandos y subordinados de la organización.

## LA CONFIANZA

La confianza es indispensable para un desempeño individual y grupal más eficiente, mediante la cual se consiguen las condiciones más favorables para el desempeño de cualquier actividad. Por lo tanto, es importante definir qué se entiende por confianza.

### ¿Qué es la confianza?

A continuación retomaremos algunas definiciones de este concepto:

- a) "Un activo intangible de la empresa, un capital social, un lubricante que reduce los costes de transacción, una externalidad" (Brisebois, 2000: 3). "Es un proceso dinámico de compromiso interpersonal que culmina en una relación que surge entre ambas personas" (Brisebois, 2000: 14).
- b) "Expectativa que surge en un grupo o comunidad de comportamiento normal, íntegro y cooperativo, basado en normas compartidas por sus miembros" (Osuna *et al.*, 2002: 31).
- c) "Es una forma de racionalidad que amplía las posibilidades de beneficios totales de los participantes" (García, 2003: 9).

<sup>2</sup> El *management socioeconómico* se define como una gestión global de la empresa y se basa en el desarrollo del potencial humano como palanca primordial del mejoramiento de sus resultados económicos.

- d) "Es un mecanismo de reducción de la complejidad, que tiene una relación específica con los medios de comunicación simbólicamente generalizados y que adquiere características particulares según se trate de un sistema interaccional, de una organización o de la sociedad, el ámbito en el cual se despliegue" (Luhmann, 1996: XXV).
- e) "Sentimiento de pertenencia que cualquier persona desarrolla para integrarse en un determinado colectivo" (Fernández, 2000: 144 ).

## LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

La confianza puede surgir de experiencias del pasado y se enfoca hacia el futuro; ésta se otorga cuando de un hecho agradable del pasado, que cumple satisfactoriamente con las expectativas y resultados deseados, se puede esperar que en el futuro se obtengan los mismos resultados. Luhmann afirma que conforme transcurre el tiempo, se acostumbra y familiariza un individuo con otro; se tiende a incrementar los niveles de confianza, en cambio Brisebois argumenta que cuanto más conoces a una persona es más fácil decidir confiar o no en ella.

Es importante que la confianza sea recíproca; es decir, que así como se reciba 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 una cultura de confianza se debe iniciar en 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; empero, también se requiere de una

transmisión de confianza de forma ascendente, para que se cree un ciclo, donde el emisor de confianza se retroalimenta cuando reciba posteriormente confianza proveniente de sus receptores. De ahí la importancia de brindar primero confianza para poder recibirla en un futuro.

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 desembocando en el encuentro de dos voluntades (Brisebois, 2000: 14).

La confianza se requiere en una organización para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo; la confianza tiene incidencia en la productividad y desempeño de cada trabajador, que al sentirse inmersos en un ambiente de confianza, tienden a cooperar con la empresa de una manera más inmediata y voluntaria.

Según Luhmann, la confianza reduce la complejidad, lo cual implica que para tener confianza se requiere tener lazos más fuertes de familiaridad, los cuales facilitan las labores entre los individuos. Por ejemplo, si un extraño pide un favor a un individuo, éste se detendrá a reflexionar si accede o no a dicha petición, puesto que en el fondo duda de sus intenciones, y genera una relación más compleja. En cambio, cuando una persona de nuestra confianza pide un favor, la respuesta tiende a ser más rápida, sin cuestionar si se debe hacer el favor o no. Por esto, lo que se busca mediante la confianza es simplificar las relaciones, labores y procesos de las organizaciones.

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 camaradería. Para lograr estos lazos de

confianza, es elemental la interacción entre los individuos, pero es aún más importante la comunicación existente entre los mismos.

Partiendo de la premisa de que la confianza es un factor importante en el desempeño individual y grupal de los miembros de las organizaciones, interviene en relación directa con los costos. La actividad económica del mundo contemporáneo no es llevada a cabo por individuos, sino por organizaciones que requieren un alto grado de cooperación social (Fukuyama, 2000: 363).

El *empowerment* es un proceso para generar confianza, no afecta sólo a las personas, también implica los procesos. Delegar en las personas supone alterar los límites de la autorización y la responsabilidad y, por tanto, ampliar las posibilidades de ejecución de los trabajos. Nos debemos preparar para tolerar errores y ser conscientes de lo que esto comprende, asumiendo que los empleados, compañeros, jefes y nosotros mismos nos podemos equivocar con acciones como:

- Otorgar a los empleados poder real en su desempeño cotidiano.
- Confiar en los empleados para que realicen sus trabajos.
- Establecer objetivos y parámetros de seguimiento y cumplimiento de los mismos.
- Desafiar el orden establecido.
- Rediseñar las reglas y normas.
- Dar tiempo a los empleados para que asuman esta forma de funcionar.
- Capacitar a nuestros empleados, formar para luego facultar.

La solución es lograr el paradigma ganar-ganar, desarrollando relaciones maduras. Para esto, es necesario

que se tenga integridad y honradez.

La experiencia y el tiempo tienen un papel primordial en la relación de los equipos y áreas de trabajo, por lo que cada miembro debe demostrar que confía en el resto del equipo y que es merecedor de la confianza de los demás, desempeñando el mejor de sus papeles, ayudando y cooperando con sus compañeros y manteniendo una buena comunicación no sólo con algunos miembros sino con todos. Con el transcurso del tiempo, las experiencias satisfactorias se acumulan hasta obtener un ambiente de confianza.

Si bien la confianza no elimina el riesgo, sí lo reduce. Al disminuir la desconfianza en los demás, se canalizan los esfuerzos en las tareas propias de cada individuo y los resultados se verán mejorados, y puede observarse en el mayor éxito y desarrollo de empresas que surgen de países con altos niveles de confianza, como Japón, Alemania y Estados Unidos (Fukuyama, 1996: 56).

Francis Fukuyama dice que en las empresas de países donde la confianza no se presenta como característica de su población, como China, Italia, Francia y países Latinoamericanos, 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 a socios fuera de la relación familiar, rechazando a los extraños y desconfiando de los extranjeros. Como consecuencia, cuando el dueño de una empresa fallece, hereda su patrimonio a sus descendientes, los cuales pueden no estar preparados ni interesados en continuar con la empresa y mucho menos procurar un nivel de productividad aún mayor.

La confianza, que va más allá de los lazos familiares,

permite encontrar a las personas adecuadas en el momento preciso en cada puesto de trabajo; de tal forma que al fallecer la parte más alta de la estructura organizacional de la empresa, lo suceda la persona con mayor capacidad, experiencia y nivel de conocimientos de la misma.

La confianza se relaciona con la competencia y la capacidad humana, puesto que el desempeño individual será mayor en la medida en que los lazos de confianza entre empleados y empleadores sean más fuertes. Para fomentar la confianza en un plano individual, Fukuyama de alguna forma sugiere comenzar por la parte social, en donde sea la sociedad misma la que dé pie a confiar mutuamente entre las personas para poderse ayudar los unos a los otros.

Una forma de procurar dicha situación se logra mediante la capacitación, preparación y adiestramiento de los trabajadores, para que entre ellos se auxilien, cooperen y colaboren con su grupo de trabajo, con su área y con la empresa en general.

En las pequeñas empresas normalmente no se brinda gran capacitación a los trabajadores, porque existe la preocupación de que dicho individuo emigre a otra empresa y la cantidad monetaria invertida en la educación de los trabajadores termine como beneficios para terceras personas.

Sin embargo, cuando se encuentra inmerso en una sociedad con alto nivel de confianza, las empresas brindan capacitación extensiva a todos y cada uno de los trabajadores, ya que confían en que los trabajadores darán su mejor esfuerzo por la organización y éstos, a su vez, confían en que los empresarios los tendrán dentro de sus empresas sin la necesidad de cambiarlos por otro trabajador,

ya que se han capacitado todos. Por lo tanto, mantener una confianza mutua permite a los empresarios invertir más en los trabajadores, y a los empleados dar más de sí mismos para la organización, lo cual se traduce en mayor productividad y mejores utilidades para todos.

La confianza en la sociedad, que nace en la familia, es la base del desarrollo individual y de las organizaciones, debido a que la confianza en la sociedad hacia todos sus miembros y diversos sectores, permite la existencia de relaciones y transacciones confiables. La confianza social trae como consecuencia mayores logros en lo referente a las relaciones económicas y a la capacidad del trabajo en equipo. Hay un elemento de confianza en cualquier transacción; un objeto de valor cambia de manos antes del otro, confiando en que de hecho se dará contravalor, lo cual es imposible sin una buena dosis de confianza mutua (Brisebois, 2003: 5). Por esta razón, la confianza facilita el éxito de las organizaciones; en cambio, la desconfianza provoca que todo sea más complicado y más caro. En consecuencia, la confianza debe tener un valor muy alto en toda organización, sobre todo si se considera como un aspecto cultural común en cada organización. Lo importante es saber cooperar según las exigencias del medio y no actuar de manera individualista.

Lo que mejor representa este proceso dinámico de la confianza son los pasos que llevan al apretón de manos, el cual empieza con uno ofreciendo la mano, ofreciendo su compromiso; al que se corresponde tomando y apretando la mano, que es también ofrecer su compromiso (Brisebois, 2003: 10).

La participación, integración y desarrollo de los individuos en un medio organizacional, están determinados

y sustentados en comportamientos inspirados en profundas convicciones de lo que es lícito o ilícito, correcto o incorrecto, justo o injusto, que mejora el desempeño y la productividad. La confianza derivada de estos comportamientos permite a los individuos de las organizaciones a creer en el otro, conocer sus fortalezas y debilidades, compartir sus experiencias de vida, interactuar en grupos formales e informales, sin desconocer en ningún momento sus capacidades, y permite el acercamiento asertivo entre las personas que las convoca a cooperar para alcanzar el fin social y económico (Iglesias, 2000: 15).

Las organizaciones adquieren sentido para la sociedad, cuando responden a una necesidad social y contribuyen al mejoramiento individual y social de un grupo de personas que tienen sus expectativas puestas en ellas. De esta manera, un comportamiento correcto a todo nivel, es aquel que es aceptado por el grupo social y validado por éste como bueno, justo y acertado para el desarrollo individual, organizacional y social.

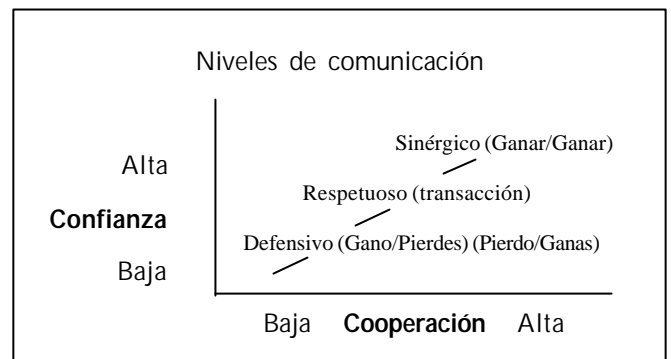
**RELACIÓN CONFIANZA-COOPERACIÓN-COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La confianza está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación. (Figura 1)

El diagrama ilustra lo estrechamente relacionada que está la confianza con los diferentes niveles de comunicación. El nivel inferior de la comunicación en la situación de baja confianza, se caracteriza por la actitud defensiva y autoprotectora y a menudo por un lenguaje legalista. Esta comunicación sólo produce un nivel de comunicación defensivo de gano/pierdes o pierdo/ganas;

no es efectiva, crea nuevas razones para defender y proteger.

**Figura 1**



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 nuevas posibilidades. La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas.

La confianza puede observarse en tres niveles diferentes: individual, organizacional y social. A partir de esto, es importante considerar que para que existan lazos de confianza entre los miembros de los grupos de trabajo, es necesaria la existencia de una cultura de confianza entre dichos individuos. Un medio para alcanzarla es la comunicación, ya que *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, estarán conscientes de cualquier detalle, problema o complicación existente en el lugar de trabajo; todos lograrán satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo, ya que son escuchados y forman parte de un verdadero grupo de trabajo que se comunica con todos y al paso del tiempo se da un incremento de la confianza entre sus miembros.

La confianza es un factor que disminuye los costos de transacción en toda organización al mejorar el grado de cooperación entre los grupos de trabajo. Si no existen fuertes lazos de confianza entre los miembros de los grupos de trabajo, se requiere de mayor capacitación, entrenamiento, convencimiento y negociación. Es muy importante gestionar la confianza para incrementar la cooperación de los grupos de trabajo y en consecuencia los beneficios de la organización.

La confianza es un fenómeno que se encuentra tanto en las relaciones entre empresas como dentro de la vida de cada una de ellas, ofreciendo la ventaja de reducir los costes de transacción (Brisebois, 2003; 6).

La comunicación permite conocer la forma de pensar y de actuar de las personas; al tener mayor conocimiento del prójimo, se tiene mayor familiaridad con él; la comunicación fomenta la confianza y ésta fomenta la comunicación. Cuando un individuo tiene absoluta confianza en otro, éste tendrá mayor comunicación y transmisión de información (sea personal, laboral o de cualquier índole) que con un individuo que no conoce y no confía en él. Tal parece que la confianza y la comunicación cierran un ciclo muy importante, tanto para las relaciones sociales como para la productividad de las

empresas.

La comunicación y la confianza están ligadas mutuamente como origen y consecuencia; cuando se busca incrementar el nivel de confianza, el origen resulta ser la comunicación y la consecuencia es la confianza.

A la administración, lo que debe interesarle es el aumento de la productividad y rentabilidad de las empresas; por ello puede verse la comunicación como herramienta que genera confianza para incrementar la productividad, satisfacción en el trabajo, eficiencia y eficacia de los individuos.

¿De qué serviría aumentar el nivel de confianza si la productividad no se ve incrementada?. De nada en lo absoluto. Lo fundamental en cualquier grupo de trabajo es que todos los miembros cooperen con el resto y que se obtenga un efecto sinérgico.

La confianza fomenta la cooperación y los resultados sinérgicos de los miembros de un grupo de trabajo. Para lograr una cooperación óptima, es necesario un alto nivel de comunicación que garantice el entendimiento de los objetivos, derechos y obligaciones de todas las partes; la cooperación, al igual que la confianza, es resultado de la comunicación, empero también es fruto de la confianza misma.

En las situaciones interdependientes, habitualmente se opta por la transacción (las dos partes dan y toman). La comunicación no es defensiva o autoprotectora ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa, pero no es creativa ni sinérgica.

La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas (transacción efectiva).

Dentro del desarrollo del desempeño de los equipos de trabajo, existen tres elementos relacionados entre sí, en donde unos son consecuencia de otros y en su conjunto multiplican el desempeño individual y grupal de los equipos de trabajo. Estos elementos son: la Comunicación, la Confianza, y la Cooperación.

### Dignóstico socioeconómico

Se realizaron trece entrevistas individuales de 50 minutos cada una para elaborar el diagnóstico vertical, a un jefe de departamento, dos jefes administrativos, tres secretarías, cuatro responsables de mesa y tres archivistas. La segmentación del personal es de base y de confianza. Las frases testimonio de las entrevistas se clasificaron en cinco dominios de acción: condiciones de trabajo; organización del trabajo; comunicación-coordinación-concertación; gestión del tiempo e implementación de la estrategia.

A continuación se transcriben las frases testimonio del dominio de comunicación-coordinación-concertación del diagnóstico.

Comunicación Coordinación Concertación<sup>3</sup>

Dispositivos de comunicación, coordinación, concertación

Falta de comunicación

*“El jefe es una buena persona, pero ocupa un puesto que no le corresponde, se necesita más comunicación, no me escucha”.*

*«No me involucra, ni me toma en cuenta en el trabajo mi jefe».*

*“Hay personas que ocupan un puesto y no se sabe para qué”.*

*“No sé ni qué significa el nombre de mi departamento”.*

*“Nunca hablan con nosotros”.*

*“Mi jefe me da instrucciones generales de las actividades, pero quedan pendientes muchos detalles”*

*“Muchas veces hay pagos de más o pagos de menos, a causa de la falta de comunicación (un error a la quincena)”.*

*«Si supiera para qué necesitan la información, podría otorgarla de acuerdo con sus necesidades».*

*“Por falta de acuerdo hasta la fecha hay expedientes que no aparecen”.*

*“Los jefes ante problemas se la pasan echándose la pelota”.*

*“Aquí uno está como marginado”.*

*“Tengo reuniones o juntas con los jefes administrativos, pero no con mis subordinados”.*

*“Cuando al jefe se le pregunta algo de lo que no conozco no da respuestas. Le hablas y no te contesta”.*

*«Cuando consulto algo con el jefe de departamento, me dice que espere, que lo va a ver con el subdirector».*

*«A uno prácticamente lo bloquean».*

*“A falta de formalismo, la comunicación informal prevalece mucho aquí”.*

*«No podemos ni opinar».*

*«Las áreas, aunque son de la misma dirección, se consideran autónomas, se cierran, hay una comunicación con vicios».*

<sup>3</sup> Las frases testimonio de disfuncionamientos de Comunicación Coordinación Concertación se ejemplifican entre comillas y cursivas.

*“Mi jefe no sabe pedir las cosas, es muy autoritario y eso me afecta”.*

*“De nada sirve opinar, toman a la ligera mis propuestas”.*

*“No hay apoyo entre compañeros, falta solidaridad en el trabajo”.*

*“Tuve problemas con una secretaria, era autoritaria y se creía la jefa”.*

Desconfianza entre la autoridad y el sindicato

*«No me gusta meter las manos para no tener problemas».*

*«No podemos ni opinar».*

*«El problema es la diferencia entre base y confianza por pelearse la materia de trabajo».*

*“Hay indiferencia y apatía de la gente hacia al trabajo; por la filosofía que tiene del sindicato”.*

*“Hay gente problemática y conflictiva (sindicalista)”.*

*“El sindicato apoya la flojera”.*

*“Algunos compañeros no saben lo que hacen, pero no me meto con ellos”.*

Falta de concertación

*“Una compañera que nunca va a comer crea las diferencias, si los jefes ven que tú no das lo mismo surgen las diferencias”*

*«Los compañeros juegan con los jefes para hacerse de un permiso, acudiendo a quien les preste atención a su solicitud, aunque no se la merezcan».*

## PROBLEMÁTICA DEL DEYCP

Problemas relacionados con la falta de confianza:

### **Relaciones de compadrazgos y preferencias entre sus afiliados**

Desde sus primeros años, la Institución de Estudios Superiores (IES) cuenta con un sindicato, y con el paso del tiempo han surgido relaciones de compadrazgos y preferencias entre sus afiliados, ocasionando disfuncionamientos en las diferentes áreas, situación que ha generado *desconfianza* al no tener mecanismos que regulen satisfactoriamente las relaciones laborales.

*“Hay problemas sindicales en relación con el ISSSTE”.*

*“Hay gente problemática y conflictiva (sindicalista)”.*

*“El sindicato apoya la flojera”.*

### **Inexistencia de un reglamento Interno**

La carencia de un reglamento interno de trabajo, así como la falta de disposiciones suplidas por la costumbre, es lo que también ha venido a agravar la situación. Existen otros factores que afectan el funcionamiento normal de la institución; sin embargo, la falta de parámetros funcionales (normas y reglas) provocan *desconfianza* y falta de consistencia en las labores.

*“Se ha querido controlar el horario de llegada, pero no se ha hecho”.*

*“Nadie o casi nadie llega a las 9:00; pienso hacer algo al respecto, porque los que llegan puntuales se quejan de los que llegan tarde, pero se me dificulta, ya que algunas de las personas que suelen llegar tarde, se van tarde y trabajan muy bien”.*

### **Nepotismo de los jefes**

Este comportamiento se refleja en favoritismos, preferencias y libertades, que el jefe otorga sólo a una minoría del grupo de sus subordinados. Para la parte restante (los no beneficiados), resulta ser un factor de desequilibrio y un desmotivante que se ve reflejado en la confianza que se genera hacia su jefe o hacia sus mismos compañeros de trabajo. Cuando un empleado no es tomado en cuenta, en comparación con otros, sufre cambios bruscos en su actitud, desempeño y *pierde la confianza en sí mismo*.

*"No siento apoyo de mi jefe".*

*"Toman a la ligera mis propuestas".*

*"Una compañera que nunca va a comer crea las diferencias, si los jefes ven que tú no haces lo mismo surgen las diferencias".*

*«Los compañeros juegan con los jefes para hacerse de un permiso, acudiendo a quien les preste atención a su solicitud, aunque no se la merezcan».*

#### **Ambiente laboral conflictivo**

Ninguna organización puede prestar ningún servicio de alta calidad a sus clientes, si internamente se viven problemas. El clima laboral existente en una organización condiciona la ventaja competitiva de la misma y se transmite a su exterior en las actuaciones de sus miembros. En el DEyCP existe un ambiente informal respecto de la información que debería ser formal; se transmite como chismes a los empleados, generando *desconfianza* por parte de los subordinados ante los jefes.

*"Existe un conflicto entre 2 secretarias; me consterna, ya que una de ellas trabaja muy bien".*

*«El ambiente es muy voluble; no hay un ambiente*

*laboral en armonía».*

*«Las personas trasladan sus conflictos personales al trabajo, los quieren resolver desde aquí y no se pone atención al trabajo».*

#### **Inadecuada selección, inducción, capacitación y desarrollo**

Si una empresa desea obtener un buen desempeño en su mercado exterior, en primer lugar debe conseguir que todo funcione adecuadamente en su interior.

En el DEyCP no hay una inducción al momento de ingresar a trabajar; la capacitación tiene poca relación con su trabajo; y la que está relacionada con su trabajo, es proporcionada de manera informal por los mismos compañeros, y los empleados manifiestan poca seguridad al realizar algunas de sus actividades.

*"Algunos compañeros no saben lo que hacen, pero no me meto con ellos".*

*"No tuve capacitación al ingresar".*

*"Para entrar, tuve que capacitarme por fuera".*

*"Mi último curso fue de Power Point, pero ni siquiera me sirvió ya que no lo necesito".*

*"No tuve curso de inducción".*

*"Aquí se aprende sobre la marcha".*

La función de los mandos medios debe ser prestar apoyo al personal operativo que realiza las actividades. El problema es la falta de formación. La educación se enfoca sólo en las competencias intelectuales (profesionales) y técnicas, pero son insuficientes; muchas veces la gente es sarcástica, antipática y socialmente inepta, ocupando puestos que no van acorde con su personalidad,

conocimientos y aptitudes; es necesario desarrollar competencias genéricas, ejemplo de actitud.

## ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA CONFIANZA EN EL DEYCP

*En el DEYCP, los empleados no tienen confianza en sus jefes; la comunicación es deficiente y no existe reconocimiento al trabajo, lo que ha ocasionado una falta de cooperación.* La falta de comunicación genera desconfianza, sentimientos como la marginación, el bloqueo, la falta de atención y miedo a exteriorizar dudas; los empleados saben que no encontrarán una respuesta a sus problemas.

La comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado, y si no existe se generan distorsiones y barreras en la relación jefe-empleado y empleado-empleado, afectando finalmente a la productividad.

Los únicos reconocimientos que se otorgan son de tipo monetario (cuotas fijas). Todo reconocimiento es motivante para los empleados, pero el dinero no es lo único que los motiva; también necesitan de un reconocimiento simbólico (sentirse tomados en cuenta), que puede aumentar la confianza en ellos mismos y con sus jefes.

La confianza es una parte fundamental para la cooperación y el buen desempeño de la organización. Para mejorar el nivel de confianza en el DEYCP, es necesario sustituir la generalización negativa por positiva, elegir la estrategia de gestionar y desarrollar la confianza, omitir los prejuicios y suposiciones de que los miembros del Departamento trabajan mal.

Lo primordial es valorar el papel de la confianza en

el desempeño de la organización, lo cual requiere de un cambio cultural, de mentalidad y comportamiento de todos los individuos implicados, para llevar a la organización a su óptimo rendimiento.

Si los responsables de una organización desean mantener un excelente nivel de calidad de servicio, tienen que dirigir su atención a la organización en sí misma, como el medio para alcanzar sus objetivos. La mejora del servicio no tiene por qué costar dinero.

*Una de las limitantes de la confianza en el DEYCP es que se duda de la capacidad de los empleados,* se cree que se corre el riesgo de fracasar a causa de un error de los demás. Una nueva visión del papel del DEYCP, depende de la forma como es percibido por los individuos, y la posibilidad de creer en los demás.

Un mal servicio genera muchas pérdidas; es más barato desarrollar un servicio bueno que uno malo, porque los disfuncionamientos requieren de regulaciones que ocasionan sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, por el desorden, los errores, los descuidos, la falta de un sistema de información operacional y funcional humanamente integrado y estimulante, la falta de sincronización de las tareas, de revisión y limpieza periódica del funcionamiento del sistema; es decir, una acumulación de costos que nadie cuantifica en la empresa.

**La confianza** es un estado de seguridad y optimismo del sujeto frente a su medio (individuos o cosas), lo que implica entonces, un estado mental o emocional que garantiza en un determinado momento las razones para asumir, reconocer y aceptar los hechos y situaciones que desde ese medio están relacionadas conmigo y frente a las cuales yo entro en acción. Por el contrario, **La desconfianza**

no permite actuaciones decididas ni comprometidas, puesto que impide la deliberación y bloquea todas las posibilidades de acercamiento a la naturaleza y a los demás.

La confianza es un fenómeno crucial tanto para el desarrollo de la personalidad como para la potenciación de aspectos distintivos y específicos en un mundo de mecanismos desmembradores y sistemas abstractos.

## 72 | SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO EN EL DEYCP

La dirección, gerentes y jefes de departamento, deben definir la visión, la misión (de servicio), las estrategias, y sentar las pautas para alcanzarlas, así como las tácticas de participación en la empresa, y contratar a las personas idóneas en cada puesto.

Para que un jefe del DEYCP obtenga los resultados planeados, debe desarrollar una adecuada combinación de conocimientos técnicos (gestión administrativa), cualidades personales (saber negociar y escuchar) y experiencia (haber dirigido un equipo). Se deben seleccionar personas flexibles, seguras de sí mismas, motivadas para enfrentar los conflictos en las relaciones interpersonales y grupales, y competentes en las áreas de comunicación, negociación, resolución de conflictos, liderazgo y compromiso con la organización. Preparar a miembros internos de la IES, y ellos a su vez, impartirlos al personal que lo necesita. Si se cree que el personal a capacitar no es apto o que simplemente no debe descuidar sus actividades, entonces se debe optar por la contratación de formadores externos, que impartan la capacitación en horas preestablecidas.

Impartir algún seminario abierto, por ejemplo, para el sábado, al que puedan asistir todos los miembros de los

departamentos y que se aborden temas de interés general, por ejemplo: ¿Cómo convivir con tus compañeros?, la *confianza*, computación, servicio, etcétera.

Es necesario realizar un diagnóstico de necesidades, para conocer qué tipo de capacitación, curso, manual y seminarios son necesarios para los empleados, y es importante encontrar los puntos fuertes de cada empleado y buscar reforzarlos, o en contraposición, determinar los puntos débiles y asegurar su cobertura en un plazo relativamente corto.

## CONCLUSIONES

Donde hay confianza, hay credibilidad, y donde existe la credibilidad, se dan las opciones para el reconocimiento y aceptación de aquellos valores comunes y esenciales que conforman una moral social constructiva y participativa desde la vía comunicativa. La comunicación en todas sus manifestaciones es el puente para el acercamiento y la relación intersubjetiva, que posibilita los argumentos recíprocos, las razones, pretensiones, acuerdos, consensos, compromisos axiológicos y la confianza misma como valor, pues sólo a través de la fuerza del lenguaje entre los hombres se logra el desarrollo de aquellos valores que deben identificar a una sociedad civil.

La confianza encuentra terreno abonado en las actuaciones éticas del estado, sociedad, escuelas, organizaciones y familias. La confianza desinhibe, quita la tensión y favorece la creatividad.

La confianza surge cuando una comunidad comparte una serie de valores morales, de tal modo que se espera un comportamiento regular y honesto. El carácter particular

de esos valores es menos importante que el hecho de que sean compartidos.

Al DEyCP y a toda Institución le falta considerar en su quehacer táctico y estratégico desarrollar la confianza interpersonal. De la baja confianza se pasa a la desconfianza y a la sospecha. La confianza se considera como un capital que se degrada al paso del tiempo y si no se asegura

periódicamente por regulaciones a partir de una revisión y limpieza de las reglas del juego de la organización, se tiende a un proceso de degradación.

Si se mejora el ambiente laboral y las relaciones con los representantes sindicales en el DEyCP, se está en una mejor posición para generar y regenerar confianza entre sus empleados, situación de la que hoy carece.

## BIBLIOGRAFÍA

Campbell, Susan, (1997), *Del caos a la confianza, Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral*, Argentina, Paidós.

Cardinal, G. L., Guyonnet, J.F. y Pouzoullic, B., (1997), *La Dynamique de la Confiance. Construire la coopération dans le projets complexes*, París, Dunod.

Fernández L. Javier, (2000) *Gestionar la confianza: Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*, México, Prentice Hall.

Fukuyama, Francis, (1996), *Confianza*, México, Atlántida.

Gibson Donnelly, (1999), *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, Octava edición, México, Editorial McGraw Hill.

Koffman, Fredy, (2001), *Metamanagement*, tomo 3, México: Granica.

Kramer, Roderick y Tyler, (1996), *Tom Trust in Organizations*, E.U., Sage.

Lane, C. y Bachmann, R., (1998), *Trust within and Between Organizations*, E.U. Universidad de Oxford.

Louart, Pierre, (1990), *Pragmatique des communications en entreprise. l'au-dela de la reraison, la confiance et l'authenticité*, Francia, IAE.

Luhmann, Niklas, (1996), *Confianza*, España, Anthropos.

Savall Henri y Zardet Véronique,(1992), *Maitriser les couts et les performances cachés*, Francia, Economica.

Savall Henri y Zardet Véronique, (1998), "Management socio-económico de l' entreprise; ou comment régénér confiance et performances" en *Confiance Entreprise et Societé*, Francia, ESKA.

## 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*, NAFIN, México Número 4, Abril.

## PÁGINAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

Brisebois, Richard, (2003), "Sobre la Confianza, Cuadernos Empresa y Humanismo" N° 65, en <http://www.unav.es/empresayhumanismo/03public/cuadernos/65o.pdf>

Castaldo, Sandro. Meanings of Trust, [http://www.sses.com/public/events/euram/complete\\_tracks/trust\\_within\\_organizations/castaldo.pdf](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/página1.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>

Iglesias A. Victor et al. "Factores Determinantes y consecuencias de la confianza entre la empresa en sus relaciones en los Canales de Distribución", Universidad de Oviedo. Documento de internet, Agosto de 2000.

Kramer, Roderick M. Trust and Distrust in Organization: Emerging Perspectives, Enduring Questions, en [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m0961/1999\\_Annual/54442311/p1/article.jhtml?term=](http://www.findarticles.com/cf_0/m0961/1999_Annual/54442311/p1/article.jhtml?term=)

Primera, Carlos, "Los Conflictos y el Trabajo en Equipo", Feb., 2001 en [www.equiposinergia.com](http://www.equiposinergia.com)

Primera, Carlos, "Muchas Estrellas y Poca Luz", Dic., 1998 en [www.equiposinergia.com](http://www.equiposinergia.com)

Moreno P. Mario, "La Confianza en la Racionalidad de la comunicación", en selección de Ensayo, *La Confianza un valor para creer*. Facultad de Contaduría Pública. Universidad de Mantzale, Octubre de 2000.

Yarce, Jorge, "Las Organizaciones de Aprendizaje", Ed. Instituto Latinoamericano de Liderazgo en [www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/)