

La confianza en el management socio-económico

Hilda Teresa Ramírez Alcántara*



RESUMEN

Hoy, el problema de la confianza es analizado por emprendedores, directores, consultores y académicos como un elemento importante en el desempeño social y económico de las empresas. Este artículo analiza el factor confianza, de acuerdo a la metodología del management socio-económico, desarrollado por Henri Savall, el cual contribuye a desplegar el potencial humano a través de la construcción de procesos para generar y regenerar confianza.

ABSTRACT

Today the problem of trust is analysed by entrepreneurs, managers, consultants and academics as an important issue in the development of workers-managers relationships. Particularly, it is seen as crucial to get a good performance of the organizations. This paper discusses the extent to what the methodology of the socio-economic analysis of the organizations proposed by Dr. Henri Savall is useful to generate processes of development of trust across the organization. It is argued that the methodology contributes to generate trust because it is based on the quality and the development of the human potential, and on looking for practical solutions to the specific context.

INTRODUCCIÓN

La confianza constituye, para las organizaciones, un espacio de creación y de recreación cuya construcción parte de cada individuo y su papel en la colectividad estará determinado por comunicaciones asertivas, las que permitirán acercamientos intersubjetivos, donde las interacciones estarán dirigidas a la consolidación organizacional y la gestión dinamizará procesos donde la confianza será el sentimiento que guiará y robustecerá el clima organizacional.

Desde esta perspectiva, la Organización debe ser asumida como una Unidad socio-económica, la que se construye día a día con el aporte de cada miembro sin el cuál, no tendría razón de ser. Así, este trabajo tiene como objetivo analizar el factor confianza en el management socio-económico (MSE), visto como un elemento clave para desarrollar procesos de intervención, cambio y disminución de costos ocultos en las organizaciones.

El trabajo se divide en dos partes, en la primera se describen algunos elementos para estudiar la confianza en el Management socioeconómico: Hipótesis fundamental del MSE; Estructuras y Comportamientos en el MSE; Costos Ocultos; Comunicación-Coordinación-Concertación en el MSE; Confianza vs Control; La Confianza. Capital que se degrada y Estimulación de la Confianza en los Grupos de Trabajo.

En la segunda parte se describe mediante un ejemplo en una Universidad Pública Mexicana, la síntesis del proceso de intervención del MSE con el propósito de

mejorar el desempeño de la docencia a nivel licenciatura en una División.

HIPÓTESIS FUNDAMENTAL DEL MANAGEMENT SOCIO-ECONÓMICO

La hipótesis fundamental del management socioeconómico MSE es "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.¹ Es decir, las organizaciones pueden iniciar procesos de cambio sin necesidad de invertir recursos económicos a través de procesos de investigación-intervención.

"El management socioeconómico se define como una gestión global de la empresa y se funda sobre el desarrollo del potencial humano como palanca primordial del mejoramiento de sus resultados económicos. 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 management socioeconómico en una empresa".² En el MSE 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.

La gestión socio-económica es participativa y se funda en la calidad y el desarrollo del potencial humano, es por eso que la confianza juega un papel estratégico en el management socio-económico.

¹ Las estructuras se caracterizan por su estabilidad y por su permanencia. Savall, Henri, Op. cit. p.173.

² Savall, Op. cit, p. 165.

En el análisis socioeconómico, el rol de la confianza se sitúa en el campo de las ciencias de la administración y está en relación con los resultados de la organización. Este método se sustenta en dos fundamentos: El primero, que la aplicación del método socio-económico contribuye a incrementar los logros socio-económicos 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 basándose en el desarrollo de la confianza, a través de estrategias socio-económicas.

ESTRUCTURAS Y COMPORTAMIENTOS EN EL MSE

El análisis socioeconómico considera cinco tipos de estructuras: (físicas, tecnológicas, organizaciones, demográficas y mentales) en interacción con cinco tipos de comportamientos humanos: (individuales, grupos de actividades, categoriles, grupos de afinidad y colectivos)."

"Las estructuras son los elementos relativamente permanentes de la organización que se caracterizan por: La capacidad de la duración en el tiempo de sus principales atributos; la capacidad de evolución autónoma, lenta y progresiva de estas últimos; el alto nivel de gasto de energía social (individual o colectiva, mas o menos consciente)

material y financiera necesaria para la realización de una evolución más rápida".³

*Los comportamientos humanos*⁴, nos conducen a definir de manera precisa el contenido de la confianza en:

- ◆ Los humanos (hombre o mujer), en su capacidad de cada uno, tomado individualmente, de evolucionar.
- ◆ La capacidad de los humanos a hacer evolucionar sus relaciones interindividuales 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 mayor desempeño económico de la empresa.⁵

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.

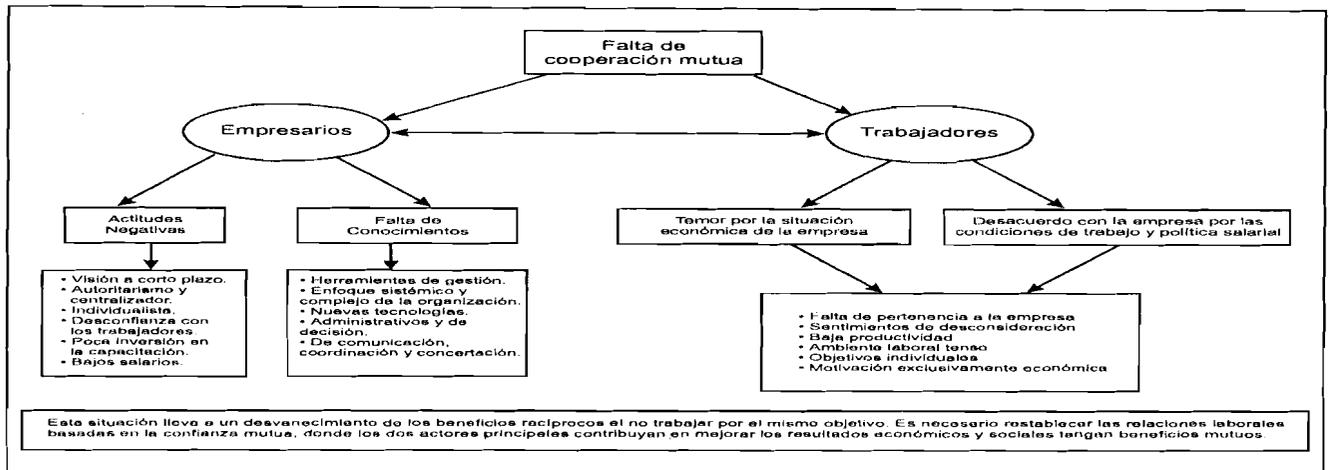
Los procesos de intervención socioeconómica no se apoyan sobre una confianza ciega en la evolución de las estructuras y de los comportamientos, ellos necesitan en un cierto número de casos, de una fuerte energía de cambio (figura 1).

³ Savall, Henri y Zardet, Véronique, *Maitriser les coûts et les performances cachés*, ed. Economica, París, Francia, 1992, p. 173.

⁴ Los comportamientos son las manifestaciones del hombre efectivamente observados y que tienen una incidencia sobre su entorno físico y social. Savall, H y Zardet, V., *Op.cit.* p.178.

⁵ Savall H. y Zardet, V., *Op. cit.*, p. 29.

Figura 1. Funcionamiento de la organización



Fuente: Ingénierie Stratégique du Roseau, p. 121

El funcionamiento de la empresa está constituido por una interacción permanente entre las estructuras y los comportamientos. Las desviaciones de una organización pueden ser comprobadas por la comparación entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real de la empresa ya que el funcionamiento de la organización es el resultado de la interacción permanente y compleja de las estructuras y los comportamientos que crea las pulsaciones para las actividades y que constituyen el funcionamiento de la organización.

COSTOS OCULTOS

El funcionamiento de la organización presenta anomalías, perturbaciones y desviaciones en relación con el

funcionamiento deseado por los miembros de la organización (ortofuncionamiento), y es cuando aparecen los disfuncionamientos y se clasifican en: Condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia. Estas seis familias o temas constituyen a la vez las variables explicativas del funcionamiento de la organización y son la base para estructurar el diagnóstico cualitativo.

Pero, 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 (costos visibles).⁶ Los costos ocultos se caracterizan por su fuerte poder para explicar la calidad del funcionamiento de la organización, y

⁶ El término de costos ocultos, es una reducción de costos resultados ocultos.

la reducción de un costo constituye una mejora del desempeño y la reducción del desempeño constituye un costo.

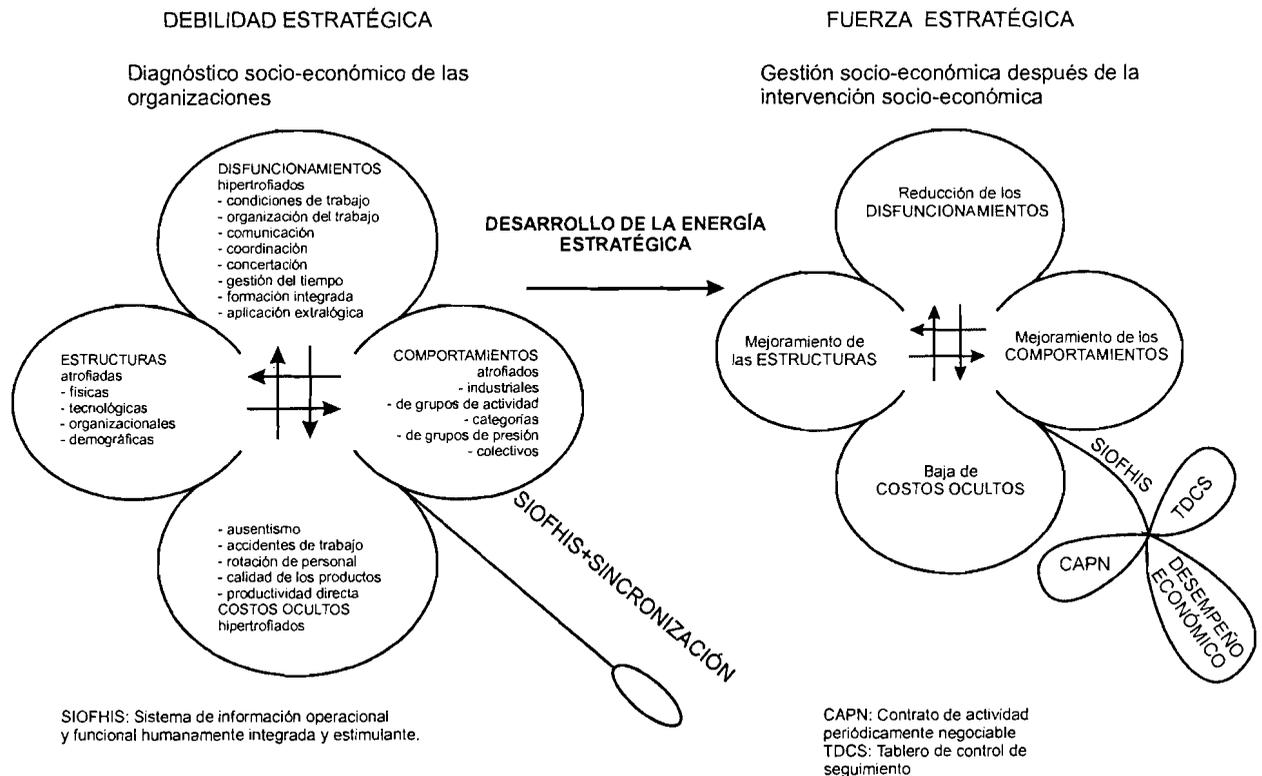
Los costos resultados ocultos pueden ser evaluados a partir de diferentes indicadores los cuales se agrupan en: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, mala

calidad y falta de productividad y si se quiere reducir los costos ocultos y desarrollar el potencial humano mediante la generación de confianza se requiere de un método de intervención que ayude a la organización a conducir el cambio. (figura 2).

Figura 2. Debilidades y fuerzas estratégicas.

126

© ISEOR 1995



COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN- CONCERTACIÓN (C-C-C-) EN EL MSE

El modelo socioeconómico propone verdaderas técnicas y métodos de participación que permiten establecer un clima de confianza recíproco, analiza la necesidad que tienen actualmente las organizaciones de animar a los equipos de trabajo a través de una gran escucha y consideración de todos los actores así como de una mejor calidad de la información operacional transmitida en: el sistema de información, el sistema de poder-comunicación interna, el estilo de dirección-comunicación interna y la identificación de valores y normas de comportamiento.

La gestión de una comunicación eficiente y estimulante de las organizaciones se hace por la experimentación del método socioeconómico que necesita inicialmente de una parte descriptiva, explicativa y prescriptiva.⁷ Desde la perspectiva del conocimiento y la ciencia administrativa, estas tres dimensiones se encuentran en el siguiente cuerpo de hipótesis:

*La hipótesis descriptiva*⁸ Consiste en observar y describir el funcionamiento real de la organización en cuanto a sus prácticas administrativas.

*La hipótesis explicativa*⁹ responde a la pregunta ¿porqué el sistema de comunicación actual en la organización es ineficaz y poco estimulante?

La hipótesis prescriptiva y transformadora¹⁰ permite enriquecer la explicación y responde a la siguiente cuestión: ¿Cómo el método socioeconómico contribuye a reducir la falta de eficiencia en la organización?

“La gestión socioeconómica es un modo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global que se apoyan sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo.”¹¹

El enfoque socioeconómico en sus procesos de intervención propone: - Escuchar al personal, efectuar una delegación concertada, tener una coordinación sincronizada, lograr una eficiente comunicación operacional horizontal, vertical y transversal, desarrollar procesos para generar y regenerar confianza, y elaborar un sistema de información operacional y funcional humanamente integrado y estimulante: SIOFHIE.

Para establecer un clima de confianza recíproca, la organización puede aplicar la metodología socioeconómica que desarrolla una escucha atenta (receptiva), gracias a

⁷ Savall H. y Zardet V., La dimensión cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive, en Revue internationale de systématique, vol. 10, no. 1-2, París 1996, pp. 162-165.

⁸ La hipótesis descriptiva es una información de constante alimentación por materiales bibliográficos y experimentales. Describir es ya una selección y una modelización del campo observado.

⁹ La hipótesis explicativa, caracterizada por una dosis de interpretación de los fenómenos observados más fuerte, es una información que explica o más precisamente da una explicación posible de la constatación formulada a través de la hipótesis descriptiva.

¹⁰ La hipótesis prescriptiva es una información sobre un escenario posible de solución obtenido de la experiencia, es decir de fenómenos observados sobre los terrenos de la experimentación o de la convicción profunda del investigador.

¹¹ Savall Henri y Zardet Veronique, Maitriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Prix de management stratégique, Harvard-L'expansion. De. Económica France 1989. p. 20

técnicas ampliamente participativas que permiten restablecer la confianza y de transformar a las organizaciones.

La intervención socioeconómica¹² permite plantear 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 hombres.*

128 Esta hipótesis muestra la importancia de los recursos humanos y de su administración, así como la necesidad de desarrollar las funciones de animación individuales y colectivas. (cómo se van a desarrollar)

Los diagnósticos socioeconómicos efectuados en muchas organizaciones han reflejado que la comunicación es un problema muy importante y la fuente de numerosas dificultades debidos a la ausencia de confianza y de negociación entre los actores.

Para reducir los disfuncionamientos la organización debe rápidamente adaptar el sistema de información SIOFHIE (sistema de información operacional y funcional humanamente integrado y estimulante), y desarrollar los procesos para recuperar la confianza. Esta adaptación implica el espíritu de iniciativa y la aptitud de la comunicación. Ella necesita un sistema de información sobre el personal que permita tomar en todo momento la decisión correcta.

El modelo de gestión socio-económica señala la importancia de la comunicación en las organizaciones y les consagra un tema entre los seis dominios del análisis socioeconómico y define las 3C de la siguiente manera:

La comunicación dibuja todos los tipos de

intercambio de información entre actores (formales o informales), cualquiera que sean el objetivo y la finalidad (profesional o extra-profesional).

La coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de informaciones entre actores, organizados en vista de realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad.

La concertación caracteriza los tipos de intercambio de información entre los actores para definir un objetivo operacional o funcional común a realizar sobre un período determinado.

La coordinación está encaminada a lograr un objetivo preestablecido y la concertación tiene por resultado definir objetivos comunes, es decir que son los dos conceptos claves de la comunicación.

El sistema de información es también determinante de la capacidad de coordinación y de control, pues la información ayuda a la eficiencia y estimula la energía de los actores.

El análisis socioeconómico de las empresas propone un análisis original de los sistemas de información: "y define como criterio fundamental para la calidad de un sistema de información su capacidad para activar acciones de actos decisivos".

V. Zardet señala una doble función de las 3C: "El mejoramiento de la Comunicación-Coordinación-Concertación es un eje indispensable de la aplicación de la estrategia, a la vez para hacer a una empresa más humana, más atractiva y para hacerla más lucrativa"¹³. Es entonces,

¹² Savall, Henri y Zardet, Véronique, *Matriser les couts et les performances cachés, le contrat d'activité periodiquement negociable, prix de management stratégique*, Harvard-L'expansion, ed. Economica, 1989, Francia, p. 351

¹³ Zardet, V., Op. cit., p. 22

una condición indispensable para mantener la cohesión entre los miembros del grupo, aumentando sus implicaciones y asegurar una aplicación rigurosa de las decisiones.

Una comunicación que motiva acciones y actos decisivos, como el método socio-económico que facilita la emergencia de nuevas ideas la cual es fuente de beneficios. Para J. Chaize¹⁴ " Los hombres pueden así estar disponibles permanentemente para captar la información, observar la marcha, revisar las ideas para hacer un producto, hacer del saber hacer, escuchar, disfrutar, sentir, reflexionar, imaginar e impulsar a las mejores fuentes para hacer el servicio demandado en el lugar deseado y con la energía apropiada y la posibilidad de emitir sugerencias." Este es el principio de la caja de ideas vivas porque la amplia escucha en todos los niveles jerárquicos genera la recuperación de:

- ◆ La confianza del personal frente a la jerarquía porque ésta ha aceptado que el personal de base sea entrevistado y que exprese sus opiniones sobre el funcionamiento de la organización.
- ◆ La confianza de las personas entrevistadas ante el consultor-investigador, porque practica una escucha muy abierta y no selecciona a priori las ideas que le interesan, utiliza técnicas que permiten el anonimato, porque centra las entrevistas sobre los problemas, los disfuncionamientos y no sobre las personas (No se buscan culpables de los disfuncionamientos, dice el entrevistador a los actores).
- ◆ Confianza del consultor-investigador, frente a cada persona entrevistada, considerando que ellas

experimentan y merecen atención, que todo actor, cualquiera que sea su nivel de calificación y jerarquía, tiene observaciones pertinentes sobre el funcionamiento y los disfuncionamientos, lo que permitirá alimentar una plataforma de mejoramientos a realizar.

Pero esta confianza del consultor-entrevistador se desdobra en una escucha crítica y lúcida, que permitirá más tarde la interpretación: Escuchar con atención no significa creer todo, *el punto de vista del experto*, elaborado enseguida por el consultor-investigador, que le permita expresar su propia opinión sobre los disfuncionamientos mayores que él ha percibido, más allá de lo que expresaron los actores, de identificar ciertas causas-raíces de los disfuncionamientos, de priorizar los casos que caracterizan la falta de confianza entre los actores de la organización que difícilmente son percibidos por los actores, pero que el entrevistador los ha captado (función de vocero e intermediario).

En efecto, si la utilización del discurso de los actores es una técnica de intervención (efecto espejo) su eficiencia para hacer avanzar las prácticas es aún limitada: las palabras llaman a palabras, mientras que sólo los actos provocan actos. La participación de los actores en una acción de cambio se expresa por palabras, pero no se "ve" concretamente más que por sus actos profesionales: El rol de aguijón que juega entonces el consultor-investigador, de espejo sobre las prácticas ejemplares, es determinante para una recuperación de la confianza en el seno de la organización".¹⁵

¹⁴ Chaize, J. La porte du changement s'ouvre de l'intérieur, les mutations de l'entreprise. Edition Calmann-Levy, Francia, 1992, 258 ps.

¹⁵ Savall Henri y Zardet Véronique, Op. cit., p. 260.

El modelo socioeconómico propone verdaderas técnicas y métodos de participación que permite establecer un clima de confianza recíproco y de un mejor desempeño. La gestión socio-económica permite responder a ¿Cuáles son los defectos de la comunicación que muestran la falta de calidad del funcionamiento de la organización? La problemática consiste en poner en evidencia los disfuncionamientos de la comunicación y sus impactos sobre el desempeño.

Las organizaciones necesitan un método que les permita identificar las expectativas y las necesidades de su personal y de mejorar la comunicación-coordinación-concertación y la puesta en práctica de la estrategia, sustentada sobre la calidad y el desarrollo del potencial humano. Pero surge el dilema, presentado por Jean Paul Dumond¹⁶: La confianza es ella un objeto administrable y el hombre, puede poseer los secretos de su construcción?

El modelo socioeconómico identifica las prácticas de comunicación más comunes, desarrolla funciones de animación individual y colectivas, y eficientiza la calidad de la información operacional transmitidas en la organización por medio de la creación y regeneración de la confianza.

CONFIANZA VS CONTROL

¿ En qué medida la confianza se opone al control? La confianza se sustenta sobre la fe, la convicción, es decir, un sentimiento personal, el cual es difícil de administrar, salvo

que se entre en la vía de la manipulación, o bien si ella es un juramento no puede ser discutida, razonada, hacerse tangible en fin, ¿la confianza es un estado, un otorgamiento o al contrario, un movimiento que los seres humanos podrán racionalmente orientar y pueda ser tangible? Primeramente, la confianza señala la seguridad, el valor que viene de la conciencia que la persona tiene de sí. Sea la confianza en sí mismo o también los sentimientos probados por alguien, que se fía a otra persona. Alguien puede representar en la empresa un individuo o un grupo de actores. ¿Confianza en qué?, ¿Confianza en quién? Según el enfoque de George Trepo¹⁷, la confianza está asociada al control, que se construye a partir de la duda y se desarrolla de la manera siguiente:

- ◆ Surge progresivamente de un sentimiento de proximidad, de complicidad de entendimiento, de respeto conducente a crear confianza;
- ◆ Aparece la duda, porque la confianza por definición, supone la incertidumbre, así como un relajamiento de la vigilancia y del control

Entra en escena el juzgar, en el cual el rol es de evaluar si la confianza es merecida o riesgosa.

George Trepo considera que el control descansa en criterios normativos y sobre la conformidad del comportamiento de esos criterios. Los criterios de confianza se imponen a cada uno como la tradición, la cultura y la ley. Según este enfoque, el control sería del orden de la normatividad, la confianza del orden del

¹⁶ Dumond, Jean Paul Trepo George, La confiance est-elle gérable? En el libro Confianza y gestión, coordinado por Henri Savall, Ed. Pug, Serie Sciences de Gestion, 1998, p. 183

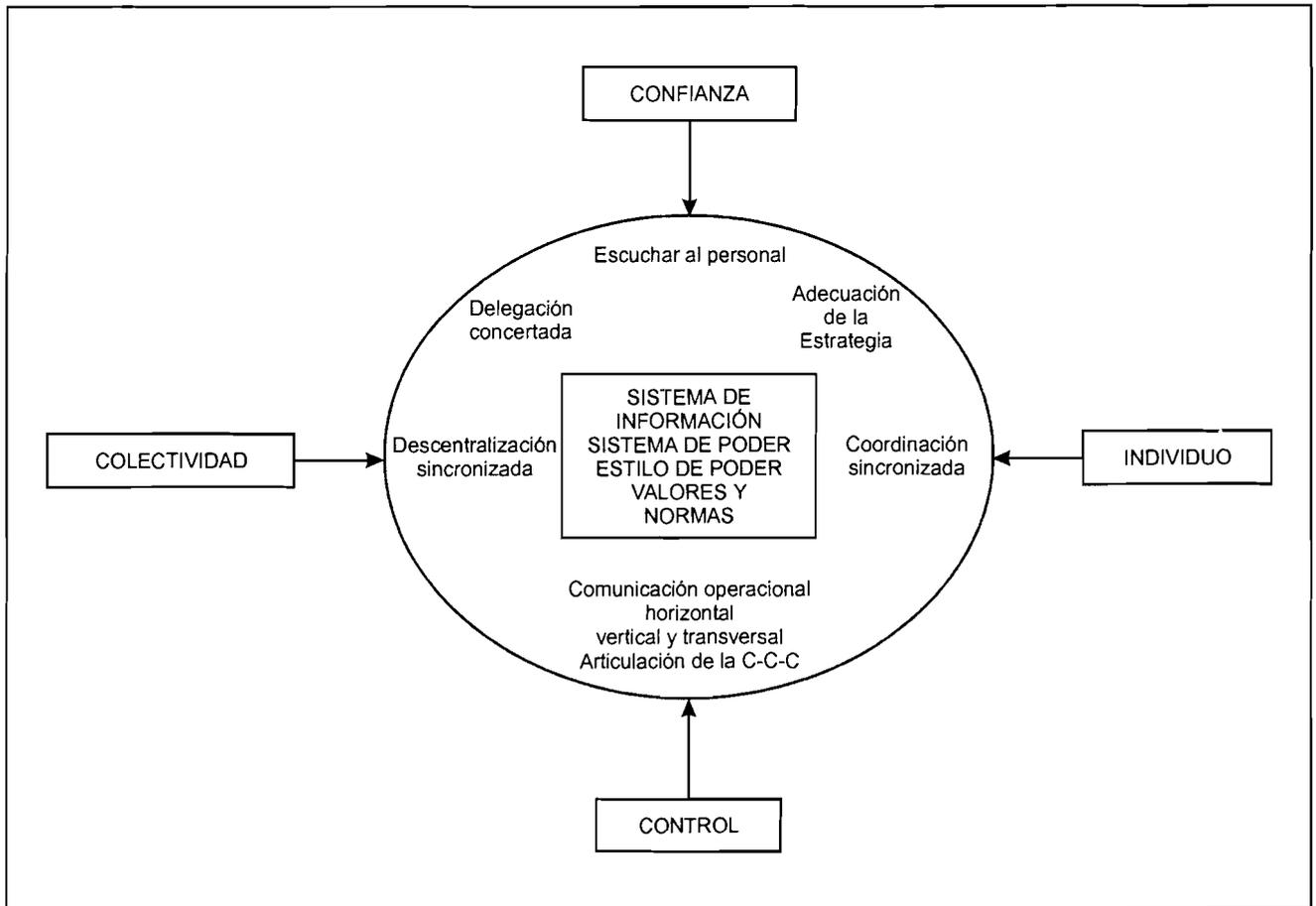
¹⁷ Trepo, Op. cit.

sentimiento y del control no sería solamente de la normatividad, sino también de una actitud. La confianza como ya se dijo, señala la seguridad, el valor, que viene de la conciencia que la persona tiene de sí: Sea la confianza en sí mismo o también los sentimientos probados por alguien, que se fía a otra persona.

La confianza esta ligada a la acción y emergerá entre

todos los actores, sobre todo en los momentos cruciales de cambio para lo cual se debe generar una comunicación eficiente y ésta requiere a su vez de: Adaptación del sistema de poder-Intensificación de los flujos de Información; evaluación del estilo de dirección; identificación de valores y normas de comportamientos que caracterizan la cultura y la adecuación de la estrategia (figura 3)

Figura 3. Comunicación eficiente



La confianza en una organización es el cimiento de una parte significativa de los intercambios, al menos de aquellos que se producen en el cuadro de las relaciones orientadas a largo plazo por la voluntad de los actores. Ella no es solamente una variable del contexto o un valor de carácter ético general. “Los disfuncionamientos de C-C-C son muy ricos en enseñanzas sobre el estado de las relaciones de confianza en la empresa y se fundan sobre el desarrollo de las relaciones de intercambio entre los actores y los grupos sociales.”¹⁸

LA CONFIANZA, CAPITAL QUE SE DEGRADA

“El grado de gestión administrativa de la confianza depende del juego de diferentes mecanismos que constituyen el sistema de gobierno donde la confianza juega un rol particular en la que interfiere en este juego”.¹⁹

La confianza es una especie de capital que se degrada con el tiempo si ella no es periódicamente renovada mediante ajustes y gracias a la limpieza de las reglas del juego de la organización. Podemos interpretar la confianza como la percepción de una conformidad a las normas sociales y que está destinada a jugar un rol importante para explicar las desviaciones en el desempeño de la empresa.

Es a través del *diálogo* y *respeto* que se podrá generar confianza. La calidad del diálogo descansa en particular sobre la calidad y la credibilidad de la información que alimenta las negociaciones entre los responsables de la

organización y la representación sindical.

Las organizaciones necesitan un método que les permita identificar las expectativas y las necesidades de su personal y de mejorar la comunicación-coordinación-concertación de la puesta en práctica de la estrategia, sustentada sobre la calidad y el desarrollo del potencial humano. El modelo socioeconómico propone verdaderas técnicas y métodos de participación que permiten establecer un clima de confianza recíproco.

Marcel Capet nos dice “Los asalariados que han creado confianza, tienen menos incertidumbre, tienen la posibilidad de hacer carrera obteniendo ventajas del patrón, favoreciendo el desarrollo de la empresa. Existe una filiación afectiva y una fidelidad del patrón. Existe igualmente dependencia y sumisión, una cierta pasividad... Para la empresa, la confianza es una fuente de eficiencia en la medida que ésta facilita las comunicaciones y reduce el número de objetivos, es decir, las causas de dependencia o de actividades inútiles.”²⁰

La confianza para ser una comunicación eficaz, debe ser recíproca pues no se puede otorgar confianza a aquél que no da confianza. Max Weber determinó que se pueden presentar 4 situaciones²¹ ”.

- ◆ Dos situaciones asimétricas: El patrón o los asalariados practican uno la confianza y otro la desconfianza.
- ◆ Una situación de desconfianza mutua.
- ◆ Situación de confianza recíproca.

¹⁸ Savall Henri, *Confiance entreprise et société*, Op. cit., p. 170-172

¹⁹ Charreaux, Gerard, artículo *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises*, en el libro *Confiance et contrôle*, op. cit., p. 55.

²⁰ Capet, Marcel, artículo *La confiance des salariés dans le patron*, en *Confiance et gestion*, Op. cit. P. 161.

²¹ Weber, Max, *Economie et société*. Les catégories de la sociologie, traducción de la edición alemana Plon, 1995, p. 235

ESTIMULACIÓN DE LA CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

Para estimular la confianza es muy importante destacar la necesidad que tienen actualmente las organizaciones de animar a los equipos de trabajo y la necesidad que existe de una gran escucha y consideración de todos los actores así como de una mejor calidad de la información operacional transmitida sobre: El sistema de información; el sistema de poder-comunicación interna; el estilo de dirección-comunicación interna y la identificación de valores y normas del comportamiento; como se vio en la figura 3.

La empresa no cuenta con técnicas ni métodos de diagnóstico interno, que le permitan identificar las expectativas y necesidades de su personal, pero el MSE sí las tiene. "La información es la condición básica de toda acción reflexiva de grupo. Sin embargo pocas empresas son permeadas por los flujos intensos de comunicación sobre los problemas prioritarios. Se habla frecuentemente, al contrario, de obstáculos entre servicios, unidades o departamentos o de que las cuestiones estratégicas son confidenciales."²²

H. Landier²³ considera que las organizaciones funcionan cada vez más en grupos de trabajo autorregulados (grupos de proyecto, círculos de calidad, grupos de mejoras, de expresión, de pilotaje). A fin de desarrollar la eficiencia global de la empresa. Este modo de funcionamiento supone

una fuerte autonomía de los actores e incrementa la importancia de las relaciones interpersonales. La calidad global de la empresa estará en función de la calidad de la comunicación-coordinación-concertación-3C- que permitan asegurar la coherencia entre los diferentes trabajos, de hacer avanzar rápidamente los proyectos y de evitar los errores. El trabajo en grupo permite una información más completa de cada individuo sobre los disfuncionamientos que le conciernen.

Para tenerse confianza la selección y administración de la información es esencial. 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 qué personas y en qué unidades deberá circular la información?
- ¿ Cómo incitar a comunicarse entre las personas?²⁴

EXPERIENCIA COLECTIVA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA MEXICANA CON EL ENFOQUE DEL MANAGEMENT SOCIO-ECONÓMICO.

A continuación se ilustrará con un ejemplo de investigación-intervención, de cómo se mejoró el funcionamiento y se generó confianza y cooperación en los grupos de trabajo en una universidad pública mexicana:

²² Calori Roland y Atamer, Tugrul. *L'action stratégique, Le management transformateur*, ed. Les éditions d'organisations, Francia, 1989, p. 152

²³ Landier, H. *L'entreprise polycellulaire; Entreprise moderne*, d'edition, Francia, 1987, p. 130.

²⁴ Calori R. y Atamer T., *L'action stratégique- Le management transformateur*, Les éditions d'organisations, France, 1989, p. 152.

“Como Directora de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud CBS²⁵, conocí la metodología del Dr. Henri Savall creador del management socio-económico, cuando hicimos una reunión amplia donde fueron invitados: la Secretaría Académica de la División, los cuatro Jefes de Departamento, los ocho Coordinadores de Licenciatura, dos Coordinadoras del tronco común Divisional, tres Coordinadores Divisionales y a ésta reunión invitamos a la Dra. Margarita Fernández. En esta reunión expliqué cuál era la visión que yo tenía del trabajo colectivo en la División. A partir de entonces la Dra. Fernández se puso a trabajar sobre la elaboración de una propuesta con la metodología del enfoque Socio-Económico. La propuesta de la Dra. Fernández fue un proyecto horizontal, ya que el proceso vertical se iba a llevar a cabo en los Departamentos. Anteriormente ya se había llevado a cabo una intervención socio-económica en uno de los departamentos (El Hombre y su Ambiente).

La División tiene cuatro Departamentos. En el Departamento de Sistemas Biológicos se tomó la decisión de elaborar un proyecto vertical con el método del Dr. Savall; pero en una primera fase se realizó el diagnóstico socio-económico horizontal, para este objetivo se entrevistaron a la Secretaria Académica de la División, los cuatro Jefes de Departamento, los ocho Coordinadores de Licenciatura, dos Coordinadoras del tronco común Divisional, tres Coordinadores Divisionales (grupo directivo), pero también se entrevistó al personal administrativo de oficinas generales de la División.

Una vez elaborado el *diagnóstico de disfuncionamientos* se llevo a cabo la presentación del *efecto espejo*; quiero decirles, para aquellos que no conocen el método socio-económico (principalmente el efecto espejo), es terrible verse reflejado en la presentación de las frases testimonio del diagnóstico, puesto que son frases que alguno de los entrevistados dijo y es terrible, ¡verdad!, cuesta mucho trabajo ver que las cosas funcionen tan mal y reconocer, lo bueno y lo malo porque a veces disfrazamos o maquillamos la situaciones, va bien pero no tan bien, o va mal pero no tan mal, y cuando los asesores nos dicen, va así de mal, reconocerlo es terrible y esto resulta 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.

Este proyecto se llamó “LOS BELENES”, originalmente se llamaba proyecto ISEOR (Instituto de Socio Economía de las Empresas y de las Organizaciones) pero no nos sentíamos tan identificados con eso de proyecto ISEOR y a partir de una reunión que se hizo en Cuernavaca en la casa “LOS BELENES”, que es una casa que pertenece a la UAEM, (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), a partir de entonces, empezamos nosotros a identificarnos y a denominar este proyecto “LOS BELENES”.

Después de un año ocho meses de este trabajo, ¿cuál es el balance que hemos encontrado? A partir de la presentación del efecto espejo se detectaron problemas clave que sirvieron de guía en la elaboración del Plan de Acciones

²⁵ Esta es la narración de la experiencia vivida por la Directora de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud en una Universidad Pública Mexicana.

Prioritarias, es decir, su direccionalidad, que posteriormente se van a retomar. Pero, ¿cuál es el balance que yo veo?

En primer lugar, nosotros formamos grupos participativos de trabajo con la colaboración de académicos y administrativos, o sea, yo me comprometí a tomar la opinión de los administrativos y ahí se ve reflejado, esto, creo que es fundamental porque ya decía el doctor Henri Savall: "Hay que saber trabajar en equipo y tenernos confianza " y creo que hemos aprendido.

Hemos compartido 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, etc., 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.

Un segundo aspecto, muy importante, es la formación de cuadros académicos y administrativos. Hay veces que nosotros ocupamos un cargo y vamos aprendiendo sobre la marcha, no sabemos cómo funcionan: la Coordinación, el Departamento o la División; ni sabemos cómo participar, etc.

En esta División la gente que ha participado sabe en qué dirección vamos todos nosotros 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 experiencia en el de trabajar en equipo aplicando el método Socio-Económico. Alguien preguntaba por ahí, si se preocupaba uno o no por la formación del personal, y creo que sí, pero hay veces que nos preocupamos por la formación pedagógica o científica, o de la formación

administrativa que también es importante pero nunca nos preocupamos por crear y regenerar la confianza.

Como resultado del Plan de Acciones Prioritarias y conocer qué es el sistema modular, surgió la necesidad de formar una Comisión Interdepartamental de Investigación Educativa, creo que esto ha sido muy importante. Ésta 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 para redefinir la direccionalidad y considerar sí mi punto de vista es el de la Comisión.

También, se han impartido y retomado los cursos Inter-trimestrales de Internalización al 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.

Como tercer punto, resultado del trabajo en equipo se elaboró e implementó un proyecto de Servicio Social con la Licenciatura en Administración, y uno de los ejes estratégicos que se trató fue el de apoyar a las Coordinaciones de carrera para que mejoren los servicios a la docencia ya que vimos que los Coordinadores estaban sobrepasados en sus funciones y en sus actividades cotidianas; entonces como producto del análisis del funcionamiento de las Coordinaciones, los Coordinadores 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 la implementación del proyecto de Servicio Social.

El proyecto de Servicio Social para la División de Ciencias Biológicas y de la Salud se denominó "Gestión Socio-Económica del Tiempo para Mejorar la Docencia de

las Licenciaturas de la División de CBS", este proyecto se articuló al proyecto de investigación: "Transferencia de la Ingeniería del Management Socio-Económico a las Organizaciones Mexicanas" el cual tiene como objetivos:

- ◆ Desarrollar un equipo de profesores-consultores-investigadores con al orientación desarrollada por este enfoque socio-económico.
- ◆ Aplicar el método en organizaciones mexicanas
- ◆ Desarrollar un programa de posgrado en Ciencias de Gestión.

El proyecto de Servicio Social se justifica porque la calidad de la docencia está influida por múltiples factores, uno de ellos es la sincronización entre:

- ◆ Las diversas instancias y actores que intervienen: profesores, estudiantes, coordinadores de carrera, coordinaciones de servicios administrativos, laboratoristas, consejo académico, entre otras;
- ◆ Los esfuerzos vinculados al logro de los resultados inmediatos y la creación de potencial.

El diagnóstico disfuncional que se realizó en la División de CBS (Abril 1999) como parte del proceso de mejoramiento de la docencia, reveló que los Coordinadores de carrera se encuentran saturados con actividades centradas principalmente en la gestión operativa de la docencia, lo cual los limita a asumir, a un ritmo deseable, actividades de carácter estratégico para recrear el potencial de la División en esta función.

El propósito del proyecto de Servicio Social fue identificar:

- ◆ Funciones de gestión corriente y funciones relacionadas con la creación / recreación de potencial,
- ◆ Cómo se están asumiendo estas funciones y cómo se deberían asumir,
- ◆ infraestructura física y técnica requerida para lograr la proporción deseable entre los dos tipos de actividades

Conjuntamente con nuestros asesores, algunos profesores del Departamento de Producción Económica y alumnos de la Licenciatura en Administración se han obtenido resultados en la implementación del proyecto de Servicio Social muy enriquecedores, pues ha dado experiencias muy valiosas porque ha permitido resolver problemas para el buen desempeño de las Coordinaciones de esta División, ejemplo: Caso Licenciatura en Estomatología. En esta Coordinación se aplicó *la Matriz de Competencias del método de Gestión Socio-Económica* y se mejoraron actividades operativas propias de la Licenciatura de Estomatología.

También ha habido información puntual de los órganos personales y de las instancias de apoyo en el uso de herramientas de gestión de tiempo en la elaboración de Matrices de Competencia y de tableros de conducción en algunas Licenciaturas de la División de CBS.

Un cuarto aspecto se refiere a la elaboración de Matrices de Competencias que seguramente se van a retomar más adelante. Esta herramienta tiene una virtud enorme, ya que las Matrices de Competencias nos ayudaron bastante para desarrollar los Programas Institucionales de Formación de Profesores en los campos pedagógico, didáctico y en el científico-técnico, hasta el momento, en términos generales

puede haber excepciones.

La formación de profesores sobre todo en el campo científico técnico había sido por inquietud personal antes de aplicar la matriz de competencias. Esta herramienta ha despertado gran interés porque ha permitido observar las relaciones que hay entre las partes (tanto la polivalencia como los puntos críticos o cuellos de botella). La matriz de competencias nos han servido de guía para empezar a estudiar las posibilidades para elaborar algunos posgrados, creo que con las Matrices de Competencias se puede ver ¿qué necesita la institución para formar a nuestros profesores de una manera mucho más dirigida y mucho más orientada para resolver las necesidades institucionales?

Tuvimos algunas dificultades en la aplicación del método y a mi parecer es importante señalarlas: en primer lugar, uno de los ejes estratégicos es abordar la comprensión de la estructura organizacional de la Universidad; nosotros tenemos una estructura matricial donde los Jefes de Departamento y los Coordinadores de carrera conjuntan sus actividades de una manera no vertical. Los Administradores saben a qué me refiero con matricial y después de un taller donde nosotros analizamos la Legislación Universitaria y las facultades que nos dan cada una de las instancias en las que participamos, se presentó un pequeño conflicto, nos dimos cuenta, de que algunas cosas que le tocaban a unas personas las estaban haciendo otras, sobre todo en un departamento.

El ejemplo anterior refleja una situación muy particular de un departamento, pero en lugar de que eso nos permitiera entender mejor la estructura y la legislación, se dificultó la situación porque entonces empezamos a decir, “eso no te toca a ti”, “me toca a mí...”, “...entonces regrésamelo”, pero en esta situación se creó un poco de confusión, yo pensaba al contrario, porque para conocer

mejor la legislación es mejor tratar de sumar y no de restar. De repente, me encontré que por alguna causa, estábamos restando en lugar de sumar, y eso a mí me creó un poco de confusión.

Por otra parte, encontramos que en la utilización de las herramientas del método Socio-Económico hubo un poco de resistencia, por ejemplo en la formación de la *herramienta de gestión del tiempo*.

En la División de CBS queremos aprender a ordenarnos, pero no queremos ordenarnos, ejemplo, cuando la Dra. Fernández nos dejaba tareas. Ella nos decía “*utilicen su agenda*” y díganme cómo utilizan su tiempo y después vamos a reorganizarlo”, entonces empezamos a diluir un poco las reuniones, quedamos de vernos un día con la Dra. Fernández pero no se hacía la tarea y se prometía entregarla mañana o pasado mañana, de acuerdo al análisis que hicimos, puede que no queríamos hacer esa tarea; hubo otras herramientas con las que nos identificamos plenamente, la de gestión de tiempo nos costó un poco de trabajo y ésa es una realidad, después de algunos meses ya aprendimos a usarla y vamos controlando más el tiempo.

Yo quisiera mencionar, que antes empezábamos una reunión teniendo una hora de inicio y no teníamos hora de terminación, ahora casi todos decimos: vamos a trabajar de tal hora a tal hora y eso lo aprendimos con los asesores, es decir, ya sabemos trabajar eficientemente con la agenda por lo tanto ya somos organizados.

Otra dificultad que encontramos fue la creación del proyecto a las áreas de investigación para marzo del año 2000, cubriendo el programa original, únicamente contemplaba el mejoramiento de la docencia, es decir el trabajo del programa de fortalecimiento a la docencia; pero para marzo del 2000 yo vi que no era posible trabajar en

conjunto con el equipo que he mencionado, donde estaban los coordinadores y los jefes de área y tener la investigación de los jefes de departamento divisional por lo tanto decidí que no podíamos dejar a los jefes de área al margen de este proceso y entonces sin consultar a los asesores amplié esta experiencia a jefes de área; fue una experiencia muy enriquecedora y regeneradora de confianza.

138 Lo anterior me puso a reflexionar, ya que como responsable del proyecto me vi un poco descontrolada, y empecé a moverme por todas partes; quería dinamizar todo y sin embargo no tenía el tiempo de estar frente a todos los grupos y eso hizo que los Jefes de Departamento con los Jefes de Área en ocasiones trabajaran solos, sin que yo estuviera presente, porque me dediqué a trabajar más con los Coordinadores de Licenciatura.

Estamos aportando una innovación a la *arquitectura de intervención* propuesta por el ISEOR porque en el grupo básico donde participan los jefes de departamento y yo como directora de división, acordamos invitar a otra persona para que participara ayudándome a mí al seguimiento del proyecto, para que nadie sintiera que se había quedado olvidado su trabajo; entonces, le propusimos a un profesor de tiempo completo del Departamento de El Hombre y su Ambiente de la División y que además ha formado parte del grupo de asesores y es una gente muy reconocida por la comunidad universitaria, en ayudar a dinamizar el proyecto, porque los últimos seis meses ha estado un poquito estancado, tiempo que dediqué para reflexionar en lo que estaba sucediendo y además para hacer algunas cosas importantes.

Con relación al personal administrativo el cual está relacionado con el sindicato, en la División de Oficinas Generales hay cerca de treinta y nueve compañeros y

compañeras y muchos de ellos son sindicalizados, se les hizo la entrevista para hacer el diagnóstico y curiosamente este grupo de administrativos no participaron todos; sólo participaron algunos, trabajaron mucho más rápido que los académicos y sus propuestas fueron las primeras del Plan de Acciones Prioritarias que tuvieron y hace ocho meses algunas compañeras secretarías se presentaron en mi oficina diciéndome que querían horas extras, mejores condiciones de trabajo y una serie de peticiones. Yo les dije que sí las tome en consideración y después de ocho meses de este incidente entre comillas y de dos años al frente de la división quiero decirles que el viernes el personal administrativo me citó a una comida para festejar los dos años en la División y lo que me dijeron ahí, fue que querían mencionar que la dirección no los había considerado sólo como trabajadores y trabajadoras sino que los había respetado como personas y que eso para ellos era muy importante, que podía yo tener la seguridad de que estuviera o no estuviera en la División, las cosas iban a funcionar de la mejor manera porque se sentían comprometidos con la División y toda la Institución, y la verdad la persona que me lo dijo tenía lágrimas en los ojos. *Estamos trabajando en equipo con una gestión participativa y nos tenemos confianza. La participación de todos es fundamental.*

Para terminar quiero decirles que el trabajo así es muy agradable, los que estamos en esto nos hemos identificado en esta misión de una gestión colectiva y somos amigos, trabajando podemos pasar muchas horas juntos y nos sentimos muy contentos de hacer nuestro trabajo y nos tenemos confianza. Ha sido un placer y gracias a los consultores por toda su participación y por las críticas fuertes que en ocasiones hacen, que son bienvenidas y en la medida en que sepamos escuchar las críticas y ser auto-críticos

tenemos la oportunidad de ser mejores directores o directoras”.

CONCLUSIONES

La confianza en el análisis socio-económico se refiere a la posibilidad de evolución y de transformación de las estructuras de la organización, es decir, sobre la capacidad y el poder de los actores de modificar, por su voluntad, su determinación, su energía y sus acciones las estructuras de la organización y las de su ambiente, es decir, los actores confrontan su ambiente en lugar de sufrir sin acción

El proceso de intervención socio-económica no se apoya en una confianza ciega e ingenua respecto a la capacidad y evolución de las estructuras y los comportamientos, se requiere también de una fuerte energía de cambio que sea impulsada por los niveles políticos de la organización y progresivamente compartida por un número cada vez más grande de actores.

“Es difícil observar directamente el desarrollo de relaciones de confianza en las empresas. La confianza es esencialmente intangible y puede ser declarada oficialmente como una norma de comportamiento, pero se mide más bien por la descentralización de decisiones y negativamente por la reducción de prácticas de control... La confianza mutua es la condición básica para que las estrategias y los esfuerzos de los individuos y de los grupos cristalicen, es decir, alcanzar metas de un interés colectivo.”²⁶

La confianza y el control parecen estar indisolubles como los polos de una contradicción dialéctica. La confianza

entre los actores de una organización consiste en aceptar la incertidumbre, y ésta se apoya sobre criterios de evaluación y de principios que ha desarrollado la metodología socio-económica, ejemplo el efecto espejo, la opinión del experto, los dispositivos individuales y colectivos para la regeneración de la confianza.

“Toda organización no puede soñar con asegurar una circulación de comunicación totalmente controlada de la información para alcanzar la eficacia..... pero, el rumor aparece a menudo como una información a veces peligrosa provocando pánico y agonía”.²⁷ La metodología socioeconómica es un proceso que tiene por objetivo regenerar la confianza y encuentra soluciones prácticas adaptadas a su contexto.

La delegación concertada y la descentralización sincronizada revelan una confianza sin ingenuidad, que es necesario renovar y evaluar periódicamente, porque inexorablemente se degrada a través del tiempo y de los eventos.

En el ejemplo de la Universidad Pública mexicana, se continúan actualmente formando grupos de trabajo con participación de académicos y administrativos, tomando en cuenta la opinión de todos los compañeros y se va a elaborar un Plan de Desarrollo Divisional ajustándolo al Plan de Desarrollo Institucional. El balance en la aplicación del modelo de Gestión Socioeconómica en la División de CBS, en términos generales es positivo de acuerdo a los resultados presentados; por último, quiero decir que sí es posible regenerar y construir la confianza en una Institución pública a través del MSE.

²⁶ Calori, Roland. “Confiance et décentralización”, en *Confiance, entreprise et société*, Op. cit., p. 204

²⁷ Chalvin, Dominique. *L'entreprise négociatrice*, ed. Dunod, Paris, 1992, p. 202.

BIBLIOGRAFÍA

- Attali Jaques. *La parole et l'outil, économie en liberté*, ed. PUF, París, Francia, 1976, 398 p.
- Bernoux Philippe. *La sociologie des organisations*, ed. Seuil, coll. Point Essais, París, Francia, 1993.
- Calori Roland, Atamer Tugrul, *L'action strategique: le management transformateur*, ed. Les éditions d'organisations, París, Francia, 1989.
- Chalvin Dominique, *L'entreprise négociatrice*, ed. Dunod, París, Francia, 1978
- Chaize, J. *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*. Les mutations de l'entreprise, ed. Calmann-Levy, París, Francia, 1992.
- Crozier, Michel et Friedberg. *L'acteur et le système*, ed. Seuil, París, Francia, 1977.
- Crozier, Michel. *Le phénomène bureaucratique*, ed Points, París, Francia, 1971.
- Gelingeer, Octave. *Stratégie sociale de l'entreprise*, ed. Hommes et techniautes, París, Francia, 1976.
- Landier, H. *L'entreprise polycellulaire, entreprise moderne*, ed. organisations, París, 1987.
- Savall, Henri y Véronique Zardet. *Maitriser les coûts et les performances cachés*, ed. Economica, París, Francia, 1992.
- Savall, Henri y Véronique Zardet. *Ingénierie stratégique du roseau*, ed. Economica, París, Francia, 1999.
- Savall, Henri. *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, ed. Dunod, París, Francia, 1975.
- Weber, Max, *Economie et société, les catégories de la sociologie*, traducido del alemán, ed. Plon, París, Francia, 1986.
- Zardet, Véronique. Contribution des systèmes d'information stimulant l'efficacité de l'entreprise, Tesis del doctorado de estado en ciencias de gestión. Asesor, Henri Savall, Université Lumière Lyon 2, enero de 1986.