

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**COMUNICACIÓN IDÓNEA  
(Proyecto de Investigación)**

**“LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES; SU IMPORTANCIA EN LA  
PARTICIPACION GRUPAL Y EL INTERCAMBIODE INFORMACION”**

**JULIO DE 1999**

**ALUMNA: VÁZQUEZ VALENZUELA, ROSALBA**

**MATRICULA: 95357065**

  
**ASESOR: DR. PEDRO C. SOLIS PEREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**COMUNICACIÓN IDÓNEA  
(Proyecto de Investigación)**

**“LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES; SU IMPORTANCIA EN LA  
PARTICIPACION GRUPAL Y EL INTERCAMBIODE INFORMACION”**

**ALUMNA: VÁZQUEZ VALENZUELA, ROSALBA**

**ASESOR: DR. PEDRO C. SOLIS PEREZ**

**JULIO DE 1999**

# PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. Título

“LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES; SU IMPORTANCIA EN LA PARTICIPACION GRUPAL Y EL INTERCAMBIODE INFORMACION”

## 2. Problema de Investigación

**¿Determinan la confianza y las relaciones informales el flujo de la comunicación en una organización laboral mexicana?**

¿Qué pasa con la confianza en las organizaciones mexicanas? ¿Qué es la confianza para los individuos: con relación a la familia y en relación con su medio de trabajo? ¿Son fundamentales las relaciones informales para el funcionamiento de una organización laboral en México? ¿Dónde las relaciones están completamente permeadas por la necesidad de estar en grupo? y ¿Qué tipo de comunicación se tiene entre los individuos? ¿Cómo es la comunicación organizacional y que la define?.

¿Cómo es la relación de los individuos en la cultura mexicana y, específicamente en las organizaciones? ¿Cómo ven a los otros y como piensan el contexto de trabajo, de desarrollo y como parte de un grupo, una cultura y una tradición?.

## 3. Justificación

En este trabajo se tratara de integrar conceptos como la cultura, la etnografía y el método de acercamiento a las organizaciones para entender y explicar la confianza y la comunicación organizacional fundamentadas en la participación y la cooperación, en una organización mexicana, pensada como una empresa.

El trabajo de tesis debe contener ante todo una reflexión que lleve a un sostenimiento formal de los pequeños detalles que envuelven y moldean las relaciones de los individuos dentro de una organización. El planteamiento general se hace en la línea de investigación "Individuo, Trabajo y Organización" definido en el plan de Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales.

En dicho plan, los elaboradores, señalan que " las preocupaciones de la teoría de la organización se han centrado más en el estudio del trabajo en equipo y la recomposición de tareas" que en el individuo y por ello sugieren que hay "una necesidad de recuperar la presencia del sujeto" (pág.24), a lo que responde un trabajo de investigación centrado en el estudio de la confianza y su desarrollo a un nivel individual, familiar y posteriormente institucional.

Esta investigación, se inscribe de igual manera en lo que el plan llama "líneas prioritarias", **Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Dentro del cual se contrastarán las diferencias de un estudio de caso que hable del modelo mexicano, y contrastará "las especificidades organizacionales de realidades acotadas geográfica y temporalmente" (pág.25).

Así se comienza por dar como espacio de desarrollo individual a la cultura. Ya que los rasgos culturales se manifiestan en cualquier momento de la vida organizacional, su concepción y estructura son de naturaleza humana y las organizaciones como tal, poseen en sí mismas culturas al interior; en las cuales se crean concepciones particulares del mundo, del trabajo, de la vida y del individuo en sí mismo. Partiendo de los rasgos culturales propios o de las relaciones e interacciones entre los diferentes grupos que llegan a conformar una sola organización se establece que "cada miembro organizacional es simultáneamente miembro de una subcultura social, de una región geográfica, de un grupo étnico, de un grupo religioso, de un grupo profesional, de una época (edad), genero entre otras cosas... y todos los miembros de una organización mantienen congruencia

con otros miembros de grupos" (Sackmann, 1992; Trice, 1993) llámense ahora, familia u organización.

Lo más importante a resaltar de las interacciones es la capacidad socializadora y expresiva que poseen los seres humanos, capacidad que permite adaptaciones integrales a situaciones y relaciones dentro de una organización.

La cultura organizacional es un concepto traído directamente de los estudios antropológicos y podemos decir que es más que "las ideologías", o la expresión de ideas del "deber ser" (Trice, 1993). De acuerdo con la antropología cultural, "la cultura organizacional es el grupo de trabajo, el objetivo de mantener con vida a la organización". La cultura no se puede observar, lo que se ve son los comportamientos individuales; la cultura es las relaciones que permiten la interacción y el desarrollo del grupo, son las conductas consensadas y los valores que reafirman la pertenencia a una organización.

La cultura en las organizaciones existe, la cultura diferencia e integra, la cultura es las relaciones, los grupos, y la comunicación y, si bien es difícil conceptualizarla dentro de un cuadro muy estricto, es posible hablar de rasgos que ayuden a identificarlas; y tal vez el relativismo cultural es una buena herramienta para hacerlo porque entonces estamos en la libertad de apropiarnos de aquellos conceptos necesarios para desarrollar nuestras investigaciones y podamos a través de ellos definir la cultura para el caso que nos ocupa. "El relativismo cultural designa de inicio, una teoría según la que las diferentes culturas forman entidades separadas, en los límites fácilmente identificables, entonces de identidades claramente distintas las unas a las otras, incomparables e inconmensurables entre ellas" (Cucho, 1996:114).

Hablar de cultura es hablar de como se comunican los individuos. La cultura como sistema de comunicación tiene bases sociales muy fuertes fundadas en el lenguaje "Sapir, citado por Cucho, a establecido que en inicio habría una

correlación directa entre un modelo cultural y una estructura lingüística... la influencia que ejerce la lengua sobre el sistema de representaciones de un pueblo. Lengua y cultura están en una misma relación de interdependencia: la lengua tiene, entre otras funciones, la de transmitir la cultura, pero ella misma está marcada por la cultura" (Cucho, 1996:43).

El concepto de cultura en las organizaciones fue utilizado primeramente como una estrategia para mejorar la producción y sustituir carencias emotivas en los individuos, sobre todo en las sociedades industriales, "aun si los valores últimos son quimeras, los valores particulares claramente dan sentido a organizaciones específicas que operan en circunstancias económicas también específicas" (Deal,1982). Y aún así, sobreviven valores que dan sustento a la confianza, y aquellos otros que han sido construidos fuera del ámbito organizacional.

En el auge del corporativismo cultural y la pasión por la excelencia, la cultura se utilizó como un método de sistematización y control que busca formar y regular la conciencia práctica y los procesos para el funcionamiento de las organizaciones pero, que hay cuando se puede investigar y afirmar que la cultura existe por encima de las construcciones del "management"; que más allá de la cultura de una organización existe la cultura de un grupo y de una nación, y existe como una necesidad de ser reconocido en la diferencia y en la unidad para fortalecer a los propios individuos (Cucho, 1996).

El concepto de cultura organizacional es una línea de integración que permite mejorar y formalizar las relaciones con un grupo social, así como reafirmar su status social y sus sentimientos de permanencia y de individuo productivo y autosuficiente. Todas las sociedades y sus organizaciones tienen muchas de sus fuerzas y debilidades fundamentadas en lo que se es como cultura nacional. Los individuos trabajan, se distraen y se responsabilizan en su trabajo de acuerdo a patrones de conducta cultural de su medio social de nacimiento y desarrollo.

Es precisamente, la riqueza cultural lo que para algunas empresas se traduce en ventajas. La cultura al interior esta formada por grupos de normas, valores y principios que se refuerzan unas a otras y que refuerzan las "relaciones entre conocimiento cultural - estrategia y proceso organizacional" (Sackmann, 1992) .

El estudio de la confianza puede ser un medio para entender la cultura organizacional y merece un enfoque particularmente descriptivo. Porque seguramente a partir de ella es posible encontrar muchos de los rasgos que determinan el ser y la acción de una organización. En la descripción de la construcción y reconstrucción de la confianza organizacional se pueden conocer las líneas de poder, las formas de relación, las estructuras jerárquicas, las estructuras informales, los grupos de acción estratégica y la cohesión que dan las divisiones ocupacionales, profesionales, o solo departamentales (Trice, 1993).

¿Se puede entender y describir completamente la cultura organizacional?. Tal vez describir sea más fácil y completo, pero entenderla es un trabajo que finalmente acaba siendo parcial e insuficiente para muchos de los estudios, sobre todo por los niveles de interpretación y porque los argumentos y métodos cualitativos siempre dejan un margen de subjetividad que es muy debatido.

Para entenderla habría que atrapar todos y cada uno de sus juegos de símbolos y significados, que de antemano sabemos se hallan inscritos en marcos de comprensión internos, y que para hacerlo tendríamos que atrapar e interpretar cada tradición, cada valor, cada sentido, cada idea, lo cual nos lleva indudablemente a un resultado parcial y cuestionable, pero que es posible dentro de un trabajo eminentemente etnográfico.

Es más que sabido que las organizaciones tienen una acepción social, sobre todo desde los trabajos de Roethlisberger y Dickson (1939). Cuando pensamos en ellas las consideramos como sistemas sociales, es necesario referirnos a la importancia que tienen todos y cada uno de sus elementos, o sea los individuos.

De acuerdo con Roethlisberger y Dickson (1939), la organización es más que una empresa, hay una interacción y una dependencia constante entre el sistema interno y externo. De hecho, ellos lo enuncian claramente cuando se refieren a que “el sistema industrial enfrenta dos clases de problemas principales: 1. Los problemas del equilibrio externo y 2. Los problemas del equilibrio interno. Los problemas de equilibrio externo son generalmente económicos, es decir los problemas de competencia, de adaptación de la organización a los cambios en los precios, etc. Los problemas de equilibrio interno conciernen sobre todo al mantenimiento de una organización social en la que los individuos y los grupos. Todos trabajan juntos y pueden satisfacer sus propios deseos y necesidades”(pag.552).

Es necesario dar fuerza al trabajo de Desarrollo Organizacional, consecuencia obvia de la corriente humanista en la teoría de la organización, que ha justificado ampliamente desde hace mucho tiempo, a las relaciones informales. Pensar a lo interno es ver que se mueve dentro y que tipo específico de interacciones las mueven. Así mismo ver a los individuos y sus relaciones interpersonales, pensados como unidad básica de acción.

Los problemas del equilibrio interno mantiene y da fuerza al equilibrio externo, es decir en los espacios de lo social se construyen las relaciones necesarias para llevar a cabo las estrategias y los proyectos con el mayor éxito posible.

En nuestro caso nos interesa hablar de la organización y su sistema de equilibrio interno. Consideraremos este tipo de problemas e intentaremos justificar como un elemento sustancial a la confianza, justificando sobre todo la existencia de las relaciones informales y su importancia en la construcción del sistema, propiamente organizacional.

#### **4. Propuesta y Objetivos de la Investigación**

Es importante tocar el concepto y la acción de la confianza porque ella puede ayudarnos a comprender porque las organizaciones mexicanas no funcionan, porque los individuos en nuestra sociedad no acaban de involucrarse como la gran familia organizacional.

En este caso, es importante para el conocimiento de las organizaciones mexicanas saber acerca de sus valores y de la construcción de sus relaciones. Desde donde vienen las influencias para creer y eliminar la incertidumbre en los amigos, los jefes o cualquiera con quienes se relacionen más allá del círculo primario de socialización.

Como propuesta, sugiero, encontrar las relaciones que justifiquen que una de las problemáticas que da origen a la infuncionalidad organizacional es la desconfianza del individuo hacia las normas y la regulación de una empresa o fábrica. En general los mexicanos no sentimos "forzados" ante las reglamentaciones, porque no somos capaces de confiar en la formalización del trabajo. La formalización para muchos de los mexicanos ha ido mas allá de ser la regulación del trabajo, ella es la represión de libertades, la obligación no compensada, no remunerada pero muy rígida en que se labora sin tener los beneficios adecuados para vivir, simplemente para vivir bien.

La confianza en la cultura mexicana es algo que esta fundado en el cumplimiento de la informalidad y las relaciones de grupo elegido o grupo familiar. Es decir, el simple hecho de ser hermano es determinante para tener lazos de relaciones interpersonales muy fuertes que impiden (en casi todos los casos) agredir o ser abusivo. Pero cuando se es amigo, la situación se torna diferente porque se funda en principios y valores establecidos por acuerdo, no explícito, y que por lo tanto son más fuertes que seguir.

Cuando se pertenece a un grupo de amigos, a una banda o a cualquier otro grupo de participación elegida, se sigue más en el interés de construir "una verdadera relación de confianza", porque nada nos obliga, nos ha llevado ahí y nos mantiene el sentimiento de **seguridad**. La seguridad de no ser traicionados, la seguridad de construir relaciones perfectas de dar y recibir, relaciones liberadoras del yo y del ser completo.

La confianza en las organizaciones empleadoras o controladoras de las relaciones de trabajo no es plena, porque los individuos en México no han visto del todo cumplidas sus expectativas de compensación al trabajo. No se puede confiar en alguien que de antemano sabemos no está respetando nuestros mínimos derechos y no está remunerando de manera justa y equitativa su trabajo y los tiempos empleados en la producción y las relaciones interorganizacionales.

Por eso son más fuertes los lazos con aquellos que desde la informalidad nos han hecho sentir que se puede tener a alguien digno de compartir nuestras expectativas. El compartir es dar parte de nuestros valores a los demás. La construcción de la confianza es un proceso ascendente en el cual el individuo como niño comienza a verse a sí mismo como alguien vulnerable que necesita de una madre que lo alimente. Después en la relación familiar el individuo encontrará la seguridad de un grupo o por lo menos de la madre como proveedora. Las relaciones familiares dan un complemento en la incertidumbre y se comienzan las promesas de ser fiel y leal.

Dentro de la sociedad la confianza tiene implicaciones que van desde la racionalidad económica hasta el compartir expectativas de grupo. Expectativas que se ven condicionadas y limitadas por la estructuración de relaciones formales o informales. La cuestión de la desconfianza en las organizaciones es parte de una historia y una memoria social que nos habla de los abusos, que nos refiere a sucesos donde se han sobrepasado los límites de la legalidad, de los derechos y donde se han roto lazos de relación fraterna, de relación familiar y de situaciones

de vulnerabilidad que han sido aprovechadas en beneficio de un grupo o un individuo.

Construir la confianza es un intento permanente de encarar las vulnerabilidades del mundo y de nosotros mismos, es buscar los principios de lo que es justo y lo que es correcto (Hosmer, 1995). Por lo que en mi trabajo de tesis, será importante hacer una revisión teórica y una aplicación práctica de cómo es y cómo se piensa la confianza no sólo en las organizaciones sino en un contexto más íntimo: la familia y por supuesto, en lo social.

A fin de comprender como se fundan y como estructuramos nuestras relaciones, pensando en el contexto mexicano, tanto dentro como entre los diversos grupos que pueden llamarse: familiares, sociales y organizacionales, en este trabajo de investigación hay una intención de estudiar el proceso de construcción de la confianza en la familia y su transformación en las organizaciones o en los acuerdos institucionales, como la confianza determina las redes organizacionales y a la vez permite las conductas de cooperación que juegan un papel central en el intercambio de información.

Una metodología para el estudio de la confianza organizacional debe permitirnos justificar las relaciones y sentidos que los individuos crean en el ámbito de trabajo, pues alguna parte de los sistemas simbólicos reflejados en este ámbito pueden haber sido aprendidos fuera de él y algunos otros son construcciones hechas a partir de la interacción de trabajo y de las condiciones específicas que los rodean, de aquí la importancia de la cultura y sus definiciones en contextos específicos de estudio, en este caso desde una organización mexicana.

El análisis del contexto ayuda al especificar la variedad de participantes, eventos y rutinas recurrentes que la estructura de un programa u organización puede generar. En la etnografía del habla y la literatura de comunicación, el evento o escena en estudio aparecen como "el punto en el cual los hablantes y significados

vienen juntos en el uso y han sido centrales para el análisis (Schwartzman, 1993:63). El examinar las rutinas de la vida diaria habla generalmente de las relaciones de la gente en los contextos organizacionales específicos (Schwartzman, 1993).

Las descripciones de la cultura organizacional, los intentos por dibujarla y por darle un orden es el trabajo de las investigaciones con un enfoque interpretativo, y una metodología etnográfica, busca partes de la realidad en los símbolos y en las acciones y hacerlos como una interpretación que muestra que "la cultura consiste en estructuras de sentidos establecidas socialmente en términos del cual la gente hace tales cosas como signos de conspiración y disfrutan o perciben... como un fenómeno psicológico, una característica de algunas estructuras cognitivas, de personalidad, de la mente..." (Geertz, 1973:12) que es lo que caracteriza el trabajo obtenido de la interacción directa.

## **5. Marco Teórico**

### **Enfoque Interpretativo**

El paradigma interpretativo (Burrell y Morgan, 1979), será utilizado como justificación en el orden del conocimiento. Sobre todo cuando ha sido validado como uno de los pilares más fuertes (en los últimos tiempos) en la construcción de estructuras científicas en las ciencias sociales y, más específicamente en la investigación de los estudios organizacionales

Dado que algunos conceptos como el de la confianza no pueden ser fácilmente medibles, en este caso en particular el paradigma interpretativo nos permitirá "comprender y explicar el mundo social, básicamente desde el punto de vista de los actores inmersos en el proceso social" (Burrell y Morgan, 1979:227), y con ello fundamentaremos las relaciones teóricas necesarias para determinar nuestros aportes a la teoría organizacional local.

En razón de considerar que muchos de nuestros índices serán más subjetivos que objetivos el investigador tendrá la difícil tarea de interpretar y reinterpretar acciones como la cooperación y la participación de los individuos. La interpretación será vista como una estrategia de hacer más fácil la comprensión de hechos y relaciones que atraviesan nuestro centro de estudio: la confianza.

El modelo interpretativo en el estudio de la comunicación habla puntualmente de enlazar el habla al proceso de conducta organizacional. Modelo que sirve para analizar la interacción y compararla con lo que es y no es dicho a fin de probar los significados de la vida organizacional mas allá del sentido común y de las primeras interpretaciones.

El enfoque interpretativo, sobre todo, queda justificado en el de trabajo de síntesis e interpretación de lo que sería el trabajo de campo. En este momento es un marco de acción en el que se delinea lo que se pretende investigar conociendo la comunicación organizacional y el lenguaje específicamente en una organización.

La descripción y explicación de la confianza y sus relaciones con la comunicación organizacional es un trabajo que requiere de puntualizar que hay un contexto muy claro, México y una empresa u organización muy bien identificada. Aun cuando pudieran surgir otras ideas o conceptos este marco teórico permite trazar líneas generales de acción flexibles, aunque nosotros nos centraremos en explicar el contexto bajo observación, la riqueza estará en hablar de las particularidades del estudio.

Para justificar el enfoque interpretativo en nuestro trabajo se puede decir que en algunos eventos se ha identificado que la etnografía de la comunicación es útil para desarrollar una aproximación para describir y analizar los componentes significantes de eventos específicos y sus funciones en lugares específicos (Schwartzman,1993:64), en este caso las organizaciones mexicanas y la cultura local, así como el establecimiento y desarrollo de la confianza.

Para el enfoque interpretativo existe una importancia real de comprender a las organizaciones como fenómenos culturales ricos en sistemas de sentido y significados. Por lo que el abordar la confianza dentro de este marco de estudio nos permite justificar ampliamente como es que ella sucede y como es que se estructura. La confianza como un fenómeno de interacción y como un espacio de intercambios simbólicos descansa en la construcción permanente de sentidos a través de las relaciones conceptuales que los individuos construyen en el marco de sus actividades cotidianas.

### **Constructivismo**

Según el constructivismo, para estudiar a las organizaciones es necesario entenderlas como sistemas sociales complejos en los cuales el concepto de estructura y la teoría de la estructuración, con base en las teorías de Giddens, juegan un papel determinante. Es importante decir, sobre el concepto de estructura, que desde un punto de vista filosófico “cuando hablamos de la ‘estructura’, se insiste generalmente sobre la identidad de un proceso de formación y de reglas de funcionamiento, o de lugares de composición (Dictionnaire “La Philosophie”, 1972: 647) compuesto por las relaciones y para el desarrollo de los grupos sociales.

Las organizaciones son construcciones sociales en las que no puede hablarse de los ordenes si no se consideran las expresividades individuales, sus manifestaciones emocionales y sus consecuencias, por lo que los valores son vistos como los principios de todo fenómeno con relación al individuo que después se convierten en problemas de grupo.

Para el estudio de las organizaciones y principalmente de los fundamentos sobre las construcciones sociales, es importante considerar que según Piaget (Bouchiki, 1990), las estructuras cognitivas se construyen en las relaciones, y el rol de la acción es determinante. De esta manera, la concepción constructivista se basa

sobre el individuo como pilar de las estructuras organizacionales, porque es él quien da vida, movimiento y sentido al grupo. La suma de las acciones y de las concepciones individuales en interacción con el medio ambiente son: la organización.

En las teorías constructivistas, los individuos se manifiestan como unidades en interacción, son ellos quienes construyen a través de su ser a las organizaciones. El ser como individuo, debe ser pensado más allá de sus conocimientos y de su racionalidad. La racionalidad de los individuos envuelve también la dirección de sus emociones y la forma en la que ellas se manifiesten además de que influye la construcción de lazos estructurantes de la acción social de los individuos en las organizaciones. Por esto, la teoría debe necesariamente, incorporar alguna de las hipótesis sobre las maneras de reaccionar y de pensar de los individuos, en particular desde su racionalidad” (Eraly, 1988:27).

La acción individual está influenciada por el manejo grupal, social de los valores, existe una dimensión “psicodinámica” en donde las organizaciones deben poner atención para explicar que ellas mismas no son fácilmente divisibles; porque los individuos, como componentes organizacionales, actúan con su subjetividad, con sus interpretaciones y con sus energías que llevan a complicar la formación de las estructuras internas y externas de una organización.

Las emociones son un componente que se había dejado fuera del análisis organizacional y que sin embargo desde la Escuela de Relaciones Humanas se había identificado como un componente sustancial de la organización. Con Fineman, los estudios culturales y la teoría de la construcción social de las organizaciones se rescata que “la construcción social de las organizaciones es delineada por la intensidad de la subjetividad personal... por que mientras las emociones juegan su parte en el proceso de ‘meaning-making’ ellas también serán constituyentes de los significados en sí mismos”(Fineman, 1993:13-14).

La aceptación de las organizaciones como culturas y como grupos de acción social a forzado al desarrollo de teorías que expliquen la construcción organizacional a partir de aproximaciones claramente relacionadas a las ciencias humanas, por ejemplo a la antropología. Los valores son construcciones sociales que los estudios antropológicos han identificado muy claramente, es decir, cada cultura tiene sus propias libertades y limitaciones en la manifestación de la sexualidad, del miedo, de la risa, de la confianza, del amor, de la pasión, etc.

El estudio de las organizaciones es cada vez más complejo y el acercamiento de su comprensión, nos lleva a través de las teorías que deben poner atención a las dimensiones abstractas y a las perspectivas filosóficas de cada época. Por ejemplo el cambio de los valores a través del tiempo nos a mostrado que podemos ver las diferentes concepciones de los sistemas de valores desde la utilización efectiva del poder por la imagen de los valores y su pertenencia, en la época que no existían los medios indirectos de control total en el gobierno y en la sociedad, hasta aquellos en que las organizaciones han construido los sistemas de valores en los que no utilizan sino palabras para tener un control efectivo.

Las teorías de la estructuración y de la construcción social nos han dado elementos para pensar que una organización no es solamente una empresa, no es un objeto económico, y que al mismo tiempo no puede ser solamente un aparato cultural. Es decir, hace falta ver a la organización como la suma de los individuos, como las relaciones ambientales, desde dimensiones filosóficas actuales, tales como la modernidad o la postmodernidad.

Hoy en día las organizaciones son pensadas como espacios en los que se crean los valores por el trabajo, por la vida, o por el grupo; donde existen unidades culturales que luchan entre ellas mismas por sobrevivir, crecer y permanecer. Para estas unidades, su valor esta localizado en la eficacia que tengan para permanecer o para ser transmitidos a otras personas. Tanto como los genes, ellas se reproducen, cuando los ponemos en contacto con otras unidades culturales.

Con el enfoque constructivista, la teoría de las organizaciones y los estudios organizacionales deben pensar a la propia organización como “un sistema social contingente” donde su estructura esta pensada como un “conjunto de reglas y de recursos unidos recursivamente en el proceso de estructuración por los actores, en situación de cooperación y con vista a mantener la viabilidad del sistema social y de la competencia para tener el control de las estructuras” (Bouchiki, 1990:72).

Comprender así la estructuración de las organizaciones permite ver mas ampliamente los procesos internos y externos que las refuerzan o las debilitan; así como sus procesos de relación con el medio ambiente, sobre todo porque a partir de otras teorías se ha observado que las organizaciones no son estáticas, sino que su vida social se desarrolla junto con los cambios continuos o permanentes de la sociedad.

## **6. Conceptos Claves**

Construcción social.

Subjetividad individual

Conocimiento Previo

Confianza.

Familia.

Relaciones Informales.

Participación.

Cooperación.

Relaciones teóricas de la Comunicación Organizacional y la Teoría de la Organización.

## **7. Hipótesis de Trabajo**

- I. En empresas mexicanas los flujos de comunicación y de información están regidos por un sistema de valores basados en la confianza.
- II. La Confianza es una actitud surgida en las relaciones informales que permiten a cada trabajador conocer a los otros individuos y percibir parte de sus sistemas de valores, reflejados en el espacio organizacional.
- III. Las relaciones informales dentro de la organización productiva conducen y limitan los flujos de la información; lo cual permite influir en el comportamiento individual para limitar o abrir el acceso a las fuentes; así como para dar sentido a la comunicación en los medios o en las áreas ocupacionales.

### **Premisas de trabajo**

1. En las organizaciones mexicanas los individuos construyen mas relaciones de confianza en la informalidad que en la formalidad de la organización.
2. El concepto de confianza familiar es importante para definir como se construyen las redes informales de la organización, la confianza y las relaciones de trabajo (en muchos casos deterioradas en el compromiso y la participación).
3. El manejo y transmisión de la información en las organizaciones está regulado (en muchos de los casos) por los lazos de confianza que se crean entre los individuos.
4. En las redes informales la confianza es determinante para definir los niveles de cooperación (vistos en índices de participación en proyectos). Donde esta

ultima es pensada como desempeño armónico y responsable para cumplir con objetivos de desarrollo y productividad.

5. Los intercambios de información son condicionados por la concepción, construcción y adaptación de la confianza dentro de grupos bien definidos.

## **8. Metodología**

Para el momento teórico que estamos viviendo, y por la materia que nos ocupa es clara la existencia de una cultura organizacional. Es un hecho que ella existe y que lo más urgente para dar sentido a nuestros trabajos de investigación es encontrar las formulas metodológicas que nos permiten describir clara y puntualmente como es que se manifiestan en nuestras organizaciones.

La descripción es la fuente de explicaciones teóricas y metodológicas basadas principalmente en la observación como “un método de conectar el campo de trabajo practico con la generación de explicaciones” (Bryman, 1988), y por eso utilizaremos a la comunicación como una fuente de información sobre la cultura y la construcción de la confianza de un grupo dado. En la descripción hecha a través del trabajo etnográfico “la cultura organizacional se mostrara así misma en todas las clases de formas y lugares” (Bryman, 1988) para dar espacio a las interpretaciones y relaciones conceptuales que nos dirijan a la comprensión de las inter-relaciones que dan lugar a las confianza y otros valores.

La etnografía como método de investigación en las organizaciones no es un hecho nuevo, sus ideas han estado presentes desde el nacimiento de la teoría de la organización y, específicamente con el inicio de los trabajo en Hawthorne, como lo describe Schwartzman en su libro « Ethnography in Organizations (1993) » donde afirma sobre los estudios realizados en una organización industrial, trabajo que no permaneció solo como una descripción de lo que pasaba en su interior sino que se convirtió en uno de los puntos más fuertes para el desarrollo de las teorías de las

organizaciones como entornos sociales y como ambientes de interacción y construcción de símbolos y relaciones.

Los estudios de Hawthorne revelaron que la inserción de la etnografía y los estudios antropológicos en la investigación organizacional llevarían al reconocimiento de la existencia de la cultura entre los grupos organizados para el trabajo y la acción conjunta; reconocidos formalmente como organizaciones (Schwartzman, 1993).

- a) **La Investigación Cualitativa.** Las descripciones de nuestras culturas organizacionales deben estar hechas desde el propio contexto social y simbólico que nos ocupa, o sea: la organización. Desde este punto de vista, se justifica ampliamente el que utilicemos una metodología de investigación básicamente cualitativa, con fuerte influencia de la etnografía y sustentada en lo que se denomina caso de estudio.

Este tipo de investigación nos permite acercarnos al nivel de lo subjetivo de la organización, a través de la relación investigador-individuo, en que se construyen -a partir de las percepciones y conocimientos de cada uno- interpretaciones de cómo y por qué suceden ciertos fenómenos (previamente seleccionados).

Bryman (1989) destaca de la investigación cualitativa 7 puntos principales:

1. En este tipo de investigación se enfatiza la interpretación y el interés por el sujeto.
2. Se presta mucha atención al contexto, para dar las relaciones conceptuales.
3. Se comprende el cambio a partir de compartir y se entienden los aspectos procesales de la realidad organizacional.
4. La recopilación de datos se hace a través de métodos no estructurados

organizaciones como entornos sociales y como ambientes de interacción y construcción de símbolos y relaciones.

Los estudios de Hawthorne revelaron que la inserción de la etnografía y los estudios antropológicos en la investigación organizacional llevarían al reconocimiento de la existencia de la cultura entre los grupos organizados para el trabajo y la acción conjunta; reconocidos formalmente como organizaciones (Schwartzman, 1993).

- a) **La Investigación Cualitativa.** Las descripciones de nuestras culturas organizacionales deben estar hechas desde el propio contexto social y simbólico que nos ocupa, o sea: la organización. Desde este punto de vista, se justifica ampliamente el que utilicemos una metodología de investigación básicamente cualitativa, con fuerte influencia de la etnografía y sustentada en lo que se denomina caso de estudio.

Este tipo de investigación nos permite acercarnos al nivel de lo subjetivo de la organización, a través de la relación investigador-individuo, en que se construyen -a partir de las percepciones y conocimientos de cada uno- interpretaciones de cómo y por qué suceden ciertos fenómenos (previamente seleccionados).

Bryman (1989) destaca de la investigación cualitativa 7 puntos principales:

1. En este tipo de investigación se enfatiza la interpretación y el interés por el sujeto.
2. Se presta mucha atención al contexto, para dar las relaciones conceptuales.
3. Se comprende el cambio a partir de compartir y se entienden los aspectos procesales de la realidad organizacional.
4. La recopilación de datos se hace a través de métodos no estructurados

(rígidamente).

5. Algunas fuentes importantes de información son las entrevistas y el análisis de documentos.
6. En este tipo de investigación se concibe la realidad organizacional como algo que la gente de la organización concibe activamente.
7. Y finalmente, una característica importante es que se puede establecer una proximidad real con el fenómeno organizacional.

Los métodos de recolección de datos son hechos para estar en contacto directo con quienes viven el fenómeno organizacional, en este caso, o con quienes son los principales actores de un momento y una situación.

Ellos son:

1. La observación participante.
2. Las entrevistas no estructuradas y semi-estructuradas.
3. Los documentos.

Est metodología me permitirá abordar la cuestión tan delicada y subjetiva de la confianza en las relaciones interpersonales, así como algunos aspectos que tienen que ver con la familia y que posiblemente no puedan ser explícitamente enunciados en alguna entrevista, de tal manera que pueden ser abordados en el transcurso de una plática o una discusión que pueda comenzarse con temas de diferente índole.

Bryman (1989) señala también, que la investigación cualitativa puede realizarse a diferentes niveles, es decir, el grado de involucramiento del investigador puede regularse de acuerdo a los objetivos de la problemática a explicar o justificar. El menciona cuatro tipos que, enumera de acuerdo al grado de participación de quien realice el trabajo:

1. Participación total. Donde el investigador participa en la o las

organizaciones como observador todo el tiempo que le sea posible. Cumpliendo además un trabajo de entrevistador y analista de documentos.

2. Semi-participante. Donde el investigador esta en una o dos organizaciones como observador, pero con un rol indirecto; además entrevista y revisa documentos.
3. Trabajo basado en las entrevistas. La observación no es la base de la investigación, sino las entrevistas y revisión de documentos.
4. Multi-sitios. Este tipo de investigación se realiza cuando son muchas las organizaciones a observar, así que esta actividad se combina solo con la revisión de documentos, y ocasionalmente con entrevistas.

Con los principios señalados por Bryman (1989) podemos determinar que el enfoque interpretativo y constructivista de las organizaciones, puede ser abordado con una metodología cualitativa que permita, por un lado flexibilizar y adaptar los métodos de investigación y por otro, validar la información obtenida en el mismo espacio en que se recopiló (una de las ventajas de este tipo de investigación).

Dicho puntualmente, nuestra problemática, se considera que la Metodología será:

A) Cuantitativa.

B) Semi-Participante

Basada en la observación con un rol indirecto.

Utilizando la observación participante. Las entrevistas no estructuradas o semi estructuradas y el análisis de documentos.

C) Con una validación sostenida en las contraposiciones de puntos de vista, relaciones teóricas o presentación de avances a los participantes.

D) Aunque presenta problemas para la validación, la investigación podrá justificarse dentro de lo que se denomina el estudio de caso.

Esta metodología que parece ser la mas adecuada para el trabajo interpretativo,

pero presenta también serias limitaciones que, desde ahora, se deben asumir, y ellas son:

- A) No es posible hacer generalizaciones con los resultados obtenidos del estudio de uno o dos casos.
- B) Problemas de interpretación, que deben ser resueltos con la especificidad del estudio: espacio, tiempo y contexto.

b) **La Etnografía.** La etnografía será considerada como parte de la base del estudio porque es importante a partir de este método dinamizar la investigación, y llevarla del plano de las observaciones al plano de la acción y de la influencia en el objeto de estudio. El trabajo etnográfico no debe quedarse en solo describir, debe haber una relación investigador-objeto que sea tan importante que permita hacer observaciones y relaciones mas profundas para transformar el objeto y para proponer las mejores formas de reorganizar sus relaciones y sus espacios de desarrollo.

El investigador debe ante todo ser capaz de interpretar las puntas de "iceberg" que se muestran en los campos de las organizaciones. La organización y las relaciones informales permeadas siempre por la comunicación y las relaciones interpersonales componen un campo ideal para trabajar en las implicaciones del decir, del connotar y del denotar.

La cultura como sistema de valores y creencias debe interpretarse primeramente en las acciones y en el discurso sin olvidar que ellas son solo partes de las formas mas profundas de las manifestaciones de la ontología de los pueblos y en este caso de las organizaciones. La interpretación permitirá hacer una reconstitución del sistema de valores y relaciones, pero con la consciencia de los limites de la interpretación y de las consecuencias de la indiscriminación interpretativa del que son, en muchos casos, víctimas los trabajos de la antropología y la etnografía como método de acercamiento.

De acuerdo con Schwartzman (1993) la etnografía es un método de investigación cíclica que permite repetir una y otra vez las tareas principales del método como preguntar, grabar observaciones, analizar datos, etc., y según Hammersley (1990) es, no un método sino muchas estrategias para obtener y sustentar los avances del trabajo de investigación y las ideas filosóficas o teóricas que los soportan, por lo que me parece adecuada para encontrar como es la confianza y como se manifiesta en ella o con ella la cultura.

La metodología etnográfica para estudiar la comunicación organizacional no es novedosa. Esta ha sido utilizada en estudios como el de Bantz (1993) y Hymes (1974, citado por Schwartzman 1993:64) donde no se le ha llamado como tal pero, ahora con la influencia del curso y la necesidad de aclarar la metodología de mi trabajo de investigación me parece necesario justificar algunas de las principales relaciones de conceptos y la importancia del trabajo de campo para la sustentación de un trabajo de tesis.

Para estudiar la comunicación a través de la etnografía, el lenguaje es central y debe ser analizado en las diferentes formas que se manifiesta en las organizaciones a fin de mostrar sus valores como fuente de descripción cultural.

El lenguaje se halla en todo, y para esta metodología es necesario decir que haremos, y a partir de que observaciones se obtendrá la mayor parte de la información que nos ayudara a poder establecer las líneas del modelo general de comunicación en una organización. El trabajo se desarrollara principalmente con una estancia en el campo y un trabajo general de observación participante y siguiendo los pasos principales descritos por Hammersley (1990) que dice:

1. El comportamiento de la gente es estudiada en diferentes contextos y no sólo bajo las condiciones experimentales creadas por el investigador.
2. Los datos son obtenidos de muchas fuentes, pero la observación y o las conversaciones informales son los principales medios de contacto, es decir la observación participante.
3. Las maneras de compilar los datos no es estructurada; es decir no siguen un plan detallado al comienzo, no tienen categorías para interpretar lo que a gente dice. Pero, esto no significa que la investigación sea poco sistemática, simplemente al comienzo los datos son recolectados de una manera "bruta" y después, se complementan en la medida de lo posible.
4. El objetivo es, casi siempre, un escenario individual o grupal en pequeña escala.
5. El análisis des los datos comprende la interpretación en el sentido y las funciones de la acción humana y toma principalmente, la forma de las descripciones verbales y las explicaciones, con cuantificación y análisis estadístico, jugando al menos en este caso, un rol subordinado.

El trabajo etnográfico está orientado hacia el establecimiento de las particularidades de las culturas, de su importancia como conjunto de significados y hacia la definición de "la" comunidades diferentes en sus propios problemas y posibilidades, y las visiones deben ser más locales que universales" (Rosaldo, 1989:194).

La etnografía corresponde a "la observación y a la descripción de todos los hechos en ellos mismos y en relación con el conjunto, en vista de construir un modelo que deberá responder a la doble condición de no utilizar otros hechos que ellos consideren no rinden cuenta a todos" (Piette, 1996:45).

La etnografía permite trabajar sobre la construcción del conocimiento científico y presenta documentos que tienen validez en la metodología, trabajos desde Malinowski hasta los de investigación en las organizaciones, por lo que es válido decir que “el texto etnográfico es el producto de un trabajo que hace intervenir la organización de la experiencia, una aprehensión de la realidad en relación con un terreno, uno o unos de los modelos de escritura, en fin una posición en los debates teórico metodológicos y en la estrategia institucional de la disciplina” (Kilani, 1990:99).

**c) Estudio de Caso.**

- (a) Descripción de una o dos organizaciones mexicanas y sus especificidades en torno a la constitución de grupos de trabajo y el desarrollo de la confianza.
- (b) Perspectivas. Una empresa pequeña y una mediana o dos medianas que permitan la realización de un acercamiento a los grupos para analizar las relaciones de trabajo.
- (c) Comparación de las dos empresas y búsqueda de principios de conducta comunes a partir de la aplicación de dinámicas o encuestas.
- (d) Hacer el análisis de la comunicación en las empresas para definir el concepto y los flujos de la comunicación.
- (e) Búsqueda de índices indirectos que permitan interpretar la confianza y sus manifestaciones.
- (f) Índices o Características de acciones o actitudes que permitan observar: Participación, Solidaridad, Cooperación, Incertidumbre, Certidumbre.
- (g) Analizar la comunicación organizacional y la participación dentro de los grupos para saber si las relaciones dentro de la organización se dirigen por confianza, líneas jerárquicas o por funcionalidad.
- (h) Revisar la literatura en comunicación organizacional y negociación sobre los principios de ética y confianza que los rigen.

ETAPA	ACTIVIDAD
<b>1. Planeación</b>	Planeación General y Acuerdos de Operación (Investigadora – Empresa).
	Revisión de Planes.
<b>2. Observación</b>	Revisión Documental y Conocimiento Histórico de la Empresa.
	Conocimiento del Medio
	Participación en eventos de la empresa
	Ubicación de los Grupos de Trabajo
	Detección de Grupos Informales
	Elaboración de Modelos de Entrevistas
<b>3. Recolección Información</b>	Aplicación de Entrevistas
	Evaluación del Ambiente Organizacional
	Realización de encuestas
	Interpretación de la Información obtenida.
<b>4. Evaluación No. 1</b>	Análisis de la información obtenida durante las tres primeras etapas a fin de asociar los avances teóricos y los hallazgos empíricos.
	Revisión Integral de trabajo Teórico – Práctico
<b>5. Análisis Comunicación</b>	Estudio y análisis de medios de Comunicación Interna.
	Análisis de documentos
	Comparación de discursos utilizados en la comunicación diaria y en información especial.
	Participación en grupos que elaboren la comunicación organizacional
<b>6. Evaluación No. 2</b>	Análisis de la información obtenida durante la primera evaluación y la quinta etapa a fin de asociar los avances teóricos y los hallazgos empíricos.
<b>7. Entrega de Resultados.</b>	Documento integrado del trabajo teórico práctico realizado durante los últimos 6 meses.

#### d) Unidad de base para el estudio

La unidad de base para el estudio será por supuesto la empresa. En ella se establecerá la aplicación de instrumentos específicos (encuestas, entrevistas u observaciones) en áreas como el departamento de comunicación, en el análisis de los grupos de trabajo así como en los departamentos de control y capacitación.

Porque, en este caso de la construcción de la confianza y la transmisión de información es considerada como una construcción social, es decir que las negociaciones (dentro de los estudios realizados) de individuos están permeadas por las relaciones sociales de sus organizaciones, por el impacto de poder y por los lazos que ellos mismos construyan en el proceso.

La construcción de la confianza, la posesión de la información y el cambio posible a partir de las negociaciones están sobre todo dirigidas a las consecuencias de la acción individual. Los dirigentes negocian, pero aun con sus influencias personales y organizacionales generan conflictos con impacto interno y externo a la estructura organizacional. El orden lógico establecido por la funcionalidad es sobre pasado por la acción individual.

Las expectativas de cada uno de los negociadores y la interacción con otros negociadores con expectativas diferentes influenciarán los posibles cambios de objetivos y las necesidades del cambio para cada una de las organizaciones implicadas.

**e) Lógica para ligar los datos y los conceptos.**

La relación de datos y conceptos se hará, de acuerdo al tipo de información que se obtenga, es decir, habrá momentos en los que se trabaje solo en el nivel teórico y habrá otros en los que se recurra a la relación de interpretaciones empíricas con ideas y conceptos como los que a continuación delinearé como las más sobresalientes para mi estudio.

- I. La construcción teórica de algunos textos se pueden leer dentro de un regreso permanente a las condiciones interrelacionales que viven los individuos, principalmente los negociadores así como los elementos que influyen su vida organizacional y los continuos conflictos que se deben solucionar antes de llegar a la construcción de la confianza que dará, no solo la tranquilidad de un contrato sino que permitirá, en muchas ocasiones, el equilibrio organizacional, la cooperación en el medio ambiente intra e interorganizacional, el apoyo y la construcción de redes con individuos u organizaciones.

- II. La confianza es el tránsito de las relaciones personales a las relaciones individuales a la capacidad del trabajo en grupo, al desarrollo del equilibrio social que permita a la organización estilos de negociación interna y externa capaces de solucionar problemas como si estos fueran parte de la vida cotidiana y responsabilidad no de un individuo sino de un trabajo en equipo y de las consecuencias lógicas de la operación económica.
- III. Las bases teóricas dentro de los estudios de la organización se encuentran, como se dijo al principio de este trabajo en las escuelas de relaciones humanas y en la teoría interaccionista. La construcción de la confianza y la importancia de su estudio parece ser una extensión de los estudios de Hawthorne, una extensión de los estudios del impacto de la acción individual, y una confirmación de la visión metafórica de la organización como sistema.
- IV. Es claramente observado que los conceptos más utilizados para hablar de la confianza son las relaciones formales, informales, cooperación y el intercambio social. Estos conceptos indican claramente que la importancia de estudiar a los individuos en grupo y, justificar dentro de sus relaciones muchas de las manifestaciones de la confianza, no ha parado que así como la cultura parece no tener fin en los estudios organizacionales, las relaciones interpersonales son un tema que nació con la conciencia de que el individuo no es solo un trabajador y que se extenderá hasta que se comprenda la complejidad de la personalidad humana.
- V. Por otro lado, los conceptos de conflicto, resolución de problemas, vulnerabilidad, consecuencias, intereses y control, nos dan la justificación teórica crítica pues, complementa que el individuo se enfrenta a una serie de problemas y de contradicciones en la vida

organizacional y en la negociación que están mas allá del control organizacional. La importancia de la acción individual y su relación con el medio ambiente pueden producir fenómenos con múltiples perspectivas. Por ejemplo, el control y sus mecanismos desde las teorías clásicas de Taylor se fue sofisticando hasta el control legal. La confianza según, los principios de las relaciones humanas se encuentran basados en las ideologías que cada vez llaman mas al consenso, como podemos leer articulo numero 3, es necesario reescribir los elementos de la nueva ideología, para llegar a la doctrina de la confianza que nos llevara la consenso y al desarrollo de la democracia y los acuerdos económicos.

## **9. Sumario (propuesta)**

### **1. Cultura Organizacional.**

- 1.1 La organización como unidad social y como espacio creador de sistemas simbólicos propios.
- 1.2 Metáforas de la familia en la definición de los principios organizacionales.
- 1.3 La confianza como parte de los valores organizacionales, su reproducción y cuidado.
- 1.4 Redes familiares y organizacionales.

### **2. Análisis estructural y funcional de las organizaciones y sus estudios sociológicos.**

- 2.1 Organizaciones primarias (familia).
- 2.2 Organizaciones secundarias (la empresa u organización productiva).

### **3. La Confianza.**

- 3.1 Origen. Psicológico y Axiológico. La familia y los valores.
- 3.2 Lo Social. Porqué y Para qué.
- 3.3 Indicadores. Solidaridad, cooperación y participación.

3.4 La Confianza: Ontología, Axiología, Praxeología y Epistemología.

#### **4. *Sistemas de Valores en la Familia***

4.1 Origen.

4.2 Funcionamiento.

4.3 Valores. La confianza.

4.4 Características.

4.5 Estudios actuales sobre la familia.

4.6 La familia mexicana y su funcionamiento.

#### **5. *Sistemas de Valores en la Organización.***

5.1 Construcción de los grupos y sus principios.

5.2 Relaciones de trabajo.

5.3 Relaciones de confianza.

5.4 Relaciones familiares y su impacto en la organización productiva.

### **Trabajo Teórico**

- I. Buscar los fundamentos filosóficos del valor y de la concepción de la confianza.
- II. Estudiar y definir cuáles son los principios de acción del individuo en la colectividad (organización) y de las posibilidades de guardar los derechos del otro, así como la previsión del bienestar de un grupo y de compartir objetivos.
- III. Buscar desde los principios de sociales y psicológicos cuales son los fundamentos que regulan la formación de la personalidad, y las relaciones familiares que dan origen a la confianza como base del grupo en la sociedad mexicana.

- IV. Hacer un estudio empírico para medir la confianza. A través de la participación y el cumplimiento de las expectativas de quienes trabajan o colaboran en una organización.

## **Trabajo de Campo**

Por tanto y considerando estas ideas centrales el trabajo a realizar se divide en:

- I. La ubicación de las conversaciones cotidianas en que se ven envueltos los participantes de una organización y específicamente de cada grupo de trabajo.
- II. La descripción de las relaciones que tienen los individuos dentro de la organización. Clasificar los medios por los cuales se relacionan, es decir si hay una interacción directa, si se hace solo a través de papel, de medios electrónicos, de entrevistas, de reuniones informales o de charlas en los pasillos. Así como observar el contenido de los mensajes emitidos en cada forma de comunicación (tal vez a través del análisis conversacional o del uso de metáforas en los juegos de palabras, claro considerando que son métodos completamente diferentes y con objetivos muy distintos pero que pueden dar luz sobre los contenidos de la comunicación y las relaciones que mantienen los agentes).
- III. La descripción de las relaciones a fin de encontrar y analizar cual es la importancia de las “relaciones formales y las relaciones informales” en el manejo de la información y por consiguiente la importancia de las palabras, concretamente utilizadas en estas dos formas de relación que los individuos hacen dentro de las organizaciones.
- IV. Analizar las relaciones formales e informales y describir los grados de confianza que hay en ellas, ya que el nivel de credibilidad que el receptor

asigna al comunicador influye, a su vez directamente en el modo en que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones (Coombs et. al, 1992).

- V. Interpretar y estructurar el modelo de comunicación organizacional con relación al contexto, es decir la sociedad y cultura en que se ha hecho el estudio. Es decir relacionar los resultados al estudio previamente descriptivo de la cultura local para justificar o desechar las relaciones e influencias que el contexto da a la organización como subcultura local.

## 10. Plan y Calendario de Trabajo

ETAPA	ACTIVIDAD	DURACIÓN	EVALUACIÓN	LUGAR
<b>1. Planeación</b>	Planeación General y Acuerdos de Operación (Investigadora – Empresa).	Una semana	Mayo '99	Universidad y Empresa
	Revisión de Planes.	Un día	Mayo '99	Empresa
<b>2. Observación</b>	Revisión Documental y Conocimiento Histórico de la Empresa.	El necesario	Junio '99	Empresa
	Conocimiento del Medio	Dos semanas	Junio '99	Empresa
	Participación en eventos de la empresa	Permanente	Final de la estancia	Empresa
	Ubicación de los Grupos de Trabajo	Una semana	Junio '99	Empresa
	Detección de Grupos Informales	Permanente	Junio '99	Empresa
	Elaboración de Modelos de Entrevistas	Dos días	Mayo '99	Universidad
<b>3. Recolección Información</b>	Aplicación de Entrevistas	Una semana	Junio - Julio '99	Empresa
	Evaluación del Ambiente Organizacional	Permanente	Junio – Julio '99	Empresa
	Realización de encuestas	Una semana	Julio '99	Empresa
	Interpretación de la Información obtenida.	Cinco días	Permanente	Universidad
<b>4. Evaluación No. 1</b>	Análisis de la información obtenida durante las tres primeras etapas a fin de asociar los avances teóricos y los hallazgos empíricos.	Dos semanas	Agosto '99	Universidad Empresa
	Revisión Integral de trabajo Teórico – Práctico	Una semana	Agosto '99	Universidad
<b>5. Análisis Comunicación</b>	Estudio y análisis de medios de Comunicación Interna.	Tres semanas	Junio – Julio '99	Empresa
	Análisis de documentos	Una semana	Agosto '99	Empresa
	Comparación de discursos utilizados en la comunicación diaria y en información especial.	Dos semanas	Agosto '99	Universidad Empresa
	Participación en grupos que elaboren la comunicación organizacional	Permanente	Septiembre '99	Empresa
<b>6. Evaluación No. 2</b>	Análisis de la información obtenida durante la primera evaluación y la quinta etapa a fin de asociar los avances teóricos y los hallazgos empíricos.	Tres semanas	Octubre – Nov '99	Universidad Empresa
<b>7. Entrega de Resultados.</b>	Documento integrado del trabajo teórico práctico realizado durante los últimos 6 meses.		Diciembre '99	Universidad Empresa

## AVANCE TEÓRICO CONCEPTUAL

### CONFIANZA

“Aunque el hombre sea el más flexible y el más fácilmente condicionado de todos los primates, siente una gran necesidad de seguridad en sus relaciones personales y un deseo de compañía congenial... requiere de asociaciones largas y continuas. Cuando se encuentra un compañero que pueda satisfacer esta necesidad...se le retiene...”

Anderson, Michael. Sociología de la Familia, 1971.

Dentro de las organizaciones, las acciones de los individuos se dirigen a establecer lazos que activen o desactiven relaciones, sobre todo a un nivel interpersonal y casi siempre informal. Lo formal, se halla previamente reglamentado y no se pueden modificar, en muchos de los casos, como tratar al otro. Así la confianza surge de la acción libre y personal, que nos permite tomar actitudes en lugar de conductas.

El intento de definir a la confianza trae consigo una carga de interdisciplinariedad que impide tomarla sólo como un rasgo psicológico, una condición social o un acto racional. No hay acuerdo sobre una definición única del concepto y, muchos investigadores han tomado múltiples caminos al intentar investigar tal definición (Hosmer 1995, Denise Rousseau et al. 1998 ). Pero para nuestro trabajo, inicialmente tomaremos algunos de las definiciones que nos acercan más al conocimiento del objeto. Pero considerando que trataremos de establecer cada una de las etapas de la confianza, haremos un recorrido conceptual desde la confianza en lo familiar hasta la confianza en las transacciones económicas pasando por el enfoque social o interpersonal.

La confianza es generalmente definida por su efecto: ella permite la predicción de los comportamientos y reposa sobre una creencia. Según Hardy y Phillips, la confianza reúne la buena fe y las expectativas; y constituye un proceso de fabricación de sentidos que reposa sobre una parte del poder y de las

significaciones entre las partes. (Bellemare y Briand, 1997:2). La confianza existe entre los actores cuando existe un alto grado de previsibilidad de que el otro no se envolverá en comportamientos oportunistas.

La confianza implica que, los actores crean la reciprocidad y la equidad entre ellos, que ellos no se mueven sino únicamente con el objetivo de establecer o de mantener las relaciones de poder asimétricas. La confianza toma un sentido comunicacional en el que ella refiere a las significaciones compartidas y a las relaciones de poder que son entonces consideradas necesarias en su creación, no es entonces el poder coercitivo y manipulador, sino el compartir, el poder entre los actores para realizar los objetivos de la colaboración (Bellemare y Briand, 1997:3).

#### La confianza y sus conceptos disciplinarios

	Los psicólogos comúnmente enmarcan su valoración de la confianza en términos de atributos o de en quien se confía y de confiados; y se concentra sobre una gran cantidad de percepciones internas que producen los atributos personales (Denise Rousseau et al. 1998:393).
	Los Sociólogos frecuentemente, encuentran a la confianza llena de propiedades de relaciones sociales entre la gente (Denise Rousseau et al. 1998:393).
	Economistas tienden a ver a la confianza como algo calculable o institucional (Denise Rousseau et al. 1998:393).
	La confianza se deriva de principios éticos o filosofía moral (Hosmer, 1995).

Los objetos de la confianza pueden ser individuos, grupos de personas, instrumentos, o instituciones de toda naturaleza. La confianza en las instituciones no es la misma que aquella desarrollada en las relaciones interpersonales, pues es diferente la relación a las cosas –cosas que mas allá de su inmaterialidad ponen en juego a las instituciones o a los individuos- donde se miden las cantidades de tiempo, las intensidades emocionales y los servicios recíprocos que

han caracterizan las relaciones sociales de acuerdo al nivel de grupo en que se este participando, porque la confianza supone conocerse, definir reglas, ofrecer reglas, normas, garantías que se adecuan según el tipo de relación establecida.

“La confianza ha sido históricamente asociada con la noción de amigo. Pero en el uso moderno se ha restringido el número de nuestros amigos a un círculo muy estrecho de cierta intimidad. Y una definición de amigo (American Heritage Dictionary) dice que: es una a persona a quien conocemos, quien nos simpatiza y en quien confiamos” ( Hart, Keith,1988:187)

Los factores espacio temporales determinan la construcción de las relaciones de los individuos y establecen una de las condiciones básicas en la creación de la confianza. No es lo mismo la confianza de trabajo, familiar o de las instituciones, porque sobre todo se basan principios de relación, de legalidad y o funcionalidad, respectivamente.

La importancia de la acción personal en la definición de la confianza. Son los individuos quienes determinan a que o a quien dan su creencia, sus confidencias y su confianza. Son ellos quienes perciben y abstraen de las relaciones con los otros lo que serán sus actitudes en establecimiento de las relaciones.

<b>CONFIANZA: MICRO Y MACRO CONCEPTO</b>
1. Rousseau et al. sugieren que la confianza puede ser un “meso” concepto, que integra al micro-nivel del proceso psicológico y la dinámica de grupos con un macro-nivel de arreglos institucionales (1998:393)
2. Es posible construir la confianza en el micro-nivel y proteger sistemas contra la pérdida de la confianza en el macro-nivel (Luhmann, 1988: 104).
3. La confianza está relacionada a disposiciones, decisiones, conductas, relaciones sociales e instituciones. (Denise Rousseau et al. 1998:393).

Aunque la confianza no es en si misma suficiente para el control social efectivo de las conductas, hay una esperanza de que ella podría parcialmente desplazar el fuerte énfasis sobre los controles legales y oficiales. La confianza es pensada muchas veces como la esperanza de los negocios sanos, de los tratos justos y de las relaciones seguras de los individuos.

"La palabra confianza viene del latín clásico *confidentia* que refiere la confianza en si mismo, la seguridad, una esperanza cerrada para ver la audacia, vía el viejo francés *fiance*, viene la idea de fe que deberá ser tomada en un sentido no cultural sino laico y psicológico. (Servet, 1994,7)

(-)......Defiance.....Mefiance.....Confiance.....Foi.....> (+)  
(Servet,1994,7)

"La confianza es al nivel de sentimientos y proyectos y agrega la idea de secreto. No olvidemos que cuando uno confía, lo hace, no solo en los sentimientos si no en los capitales", que pueden ser capitales de información personal, social o de principios y valores de un grupo. La confianza y la confidencia permitirán a las personas confiarse o ser confidente de una persona... la confianza necesaria para la confidencia se encuentra en el ámbito de la creencia, de la fe, de seguridad que aquí se encuentran implícitos. (Servet,1994,7). La confianza en negativo es la desconfianza. Notemos que la noción de desconfianza tiene implicaciones negativas y esta relegada a un valor que no se cumplió o simplemente no se concibe.

La cuestión de la confianza se encuentra en efecto en el centro de los problemas de establecer un sentimiento de inseguridad, de ciertas formas de individualismo... de la perdida de las identidades comunitarias y del secreto que necesitan la reconstrucción de los lazos de confianza. El secreto es sobre todo a la vez un elemento que puede garantizar la confianza pero puede también introducir una

duda muy fuerte que limita o rompe las relaciones y la credibilidad de los individuos en si mismos y en los otros. Y por el lado contrario tenemos que la constitución de la desconfianza se funda en la duda, las incertidumbres, la incredulidad, el miedo, las ausencias de personas u objetos, y la mentira.

Características:

1. La confianza es una actitud subjetiva ( Hart, Keith,1988:187). (actitud: situación, disposición de ánimo).
2. La confianza es pensada siempre como una actitud positiva hacia los otros (Denise Rousseau et al. 1998:395).
3. La confianza es una expectativa basada en evidencias inconclusas, es tolerancia de la incertidumbre o el riesgo ( Hart, Keith,1988:187).
4. La confianza no es una conducta (conducta: manera de proceder) (ej. cooperación) o una elección (ej. tomar un riesgo) sino una condición fundamental que puede causarse o resultar de tales acciones (Denise Rousseau et al. 1998:395).
5. La confianza necesita para su construcción o reconstrucción, instituciones sociales especiales; como la familia, las redes de amistad o las relaciones trabajador-patrón (Luhmann, 1988).
6. La confianza claramente depende de la disponibilidad de información sobre el objeto de nuestra confianza, p. ej. yo confiaré en mis amigos, o aún en mis socios, porque creo que puedo predecir como actuarán (Pagden, 1988:129).
7. Confiar en alguien envuelve la creencia de que el sujeto de nuestra confianza se desempeñará con un deber (Pagden, 1988:129) de honestidad.

Algunos de los elementos constitutivos de la confianza son: la fe, la necesidad de creer en algo o en alguien, la esperanza, el cumplimiento de expectativas, la seguridad en las predicciones, el sentimiento de propiedad. La confianza pasa por la responsabilidad y uno no puede responsabilizarse si no cree en el otro o si uno no le tiene fe. Esta responsabilidad puede ser construida (Servet,1994,11) siempre y cuando se contengan mínimo algunas de las relaciones que lo permitan. Reglas que van desde la exigencia moral como un recurso esencial del buen funcionamiento...hasta principios de funcionalidad familiar que implican la interiorización recíproca. La familia no es un objeto si no un conjunto de relaciones

interiorizado. (Laing,1969,16). Interiorizar, significa integrar lo que es exterior, ... la transferencia de un grupo de relaciones constituyentes de un conjunto (o medio de ciertas operaciones en el seno del conjunto) de un modo de experiencia de otros...(Laing,1969,18).

### **La confianza como relaciones interpersonales.**

Dentro de la concepción de la confianza en las relaciones interpersonales los autores revisados por Hosmer (1995) toman valores morales como la integridad, la consistencia, la lealtad y apertura. Donde se dice que la filosofía normativa puede darnos definiciones precisas y justificaciones éticas - porque cada uno puede estar esperando llegar a la sociedad "buena" - en cada uno de estos términos.

Para lo cual tanto la teoría organizacional y la filosofía normativa deberían tener el potencial de dar gran precisión y gran justificación mas que una definición desde, sólo la teoría organizacional. La dimensión de la lealtad es determinante en la conceptualización de la confianza, sobre todo cuando se habla de las relaciones interpersonales porque antepone "el no hacer daño" a nadie. Sobre todo el concepto de benevolencia (el deber de cuidar y proteger a otros) y bienestar (el intento de ver después del interés de los otros).

Butler (1995), establece que la literatura sobre la confianza converge en las creencias de que (a) la confianza es un aspecto importante de las relaciones interpersonales, (b) la confianza es esencial en el desarrollo de las carreras administrativas y (c) la confianza es una persona específica, que es mas relevante en términos de predicción de resultados que en actitud global al generalizar otros resultados. La confianza es generalmente asociada con la cooperación y las relaciones que en un momento dado llevan a la consecución de objetivos entre dos individuos o mas.

## La Confianza y sus Relaciones Conceptuales.

### Un ejercicio en relación a las teorías de la organización.

Nombre del Artículo	Conceptos Principales	Conceptos en Relación	Relación con las Teorías de las Organizaciones
1. Behaviors and Trust, and Goal Achievement in a Win-Win negotiation Role Play.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Consecuencias y disfunciones.</li> <li>• Compartir información.</li> <li>• Grupos y Organizaciones.</li> <li>• Conducta de los Negociadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éxito de objetivos.</li> <li>• Desconfianza.</li> <li>• Interés.</li> <li>• Estilo de Conflicto.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Resultados.</li> <li>• Relación de trabajo.</li> <li>• Construcción de la Confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de los objetivos.</li> <li>• Individuo con sus propios intereses y acción independiente.</li> <li>• Teorías de las decisiones. Información.</li> <li>• Teorías Marxistas. Conflictos.</li> </ul>
2. Trust in Business Relations: Directions for Empirical Research	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síndrome de Confianza: Alta confianza y Baja Confianza.</li> <li>• Confianza Interorganizacional.</li> <li>• Relaciones.</li> <li>• Control de la conducta de los negocios.</li> <li>• Grupos y organizaciones.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Conducta.</li> <li>• Estructura.</li> <li>• Red.</li> <li>• Lazos Formales</li> <li>• Lazos Informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia económica.</li> <li>• Control social.</li> <li>• Desarrollo de la Confianza.</li> <li>• Relaciones Interorganizacionales.</li> <li>• Acuerdos.</li> <li>• Moral.</li> <li>• Conflicto.</li> <li>• Cooperación.</li> <li>• Contrato.</li> <li>• Intercambio Social.</li> <li>• Compartir información.</li> <li>• Vulnerabilidad de las partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Burocrática y eficacia económica.</li> <li>• Escuela de las Relaciones Humanas, relaciones formales e informales.</li> <li>• Teorías Interaccionistas, el individuo y sus acciones.</li> <li>• Marxismo, el estudio del conflicto, resolución des problemas.</li> <li>• Teoría de Sistemas, equilibrio e interdependencia.</li> <li>• Toma de Decisiones, información.</li> </ul>
3. From Trust to Contract: The Legal Language of Managerial Ideology, 1920-1980.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepciones Legales</li> <li>• Ley</li> <li>• Mercado</li> <li>• Visión Histórica</li> <li>• Poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Voluntaria</li> <li>• Democracia</li> <li>• Transacciones</li> <li>• Control Corporativo</li> <li>• Intereses económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías marxistas.</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Estudio histórico de las organizaciones.</li> <li>• Sistema abierto.</li> </ul>
4. Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review and Integrative Model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes significados de Confianza.</li> <li>• Orientación Motivacional Cooperativa.</li> <li>• Patrones de conducta predecible.</li> <li>• Orientación a la Resolución de Problemas</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación.</li> <li>• Conductas Cooperativas.</li> <li>• Confianza como un estado temporal.</li> <li>• Confianza como variable personal.</li> <li>• Compartir información.</li> <li>• Proceso Cognitivo.</li> <li>• Predicción de acciones.</li> <li>• Consecuencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías Interaccionistas.</li> <li>• Teorías marxistas.</li> <li>• Escuela de la Toma de Decisiones.</li> <li>• Escuela de Relaciones Humanas y el proceso psycho de la organización.</li> <li>• Teoría de Sistemas.</li> </ul>
5. In God We Trust, All Others Pay Cash: A Prologue to Trust, Vulnerability, and Deceit in Business Organizations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza como relación intencional.</li> <li>• Confianza (ante). Persona.</li> <li>• Vulnerabilidad</li> <li>• Bases filosóficas.</li> <li>• Relaciones de Confianza.</li> <li>• Desconfianza.</li> <li>• Engaño.</li> <li>• Contrato social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato social.</li> <li>• Relaciones personales.</li> <li>• Negociador.</li> <li>• Cooperación .</li> <li>• Conducta Personal Moral.</li> <li>• Vulnerabilidad.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Consecuencias económicas.</li> <li>• Daño social.</li> <li>• Confianza en instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías marxistas.</li> <li>• Teorías Interaccionistas.</li> <li>• Escuela de Relaciones Humanas</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Teoría de Sistemas.</li> </ul>

## Artículos en revisión

1. Butler, Jr. John K. "Behaviors, Trust and Goal Achievement in a Win-Win Negotiation Role Play". **Group & Organization Management**. Vol. 20 No. 4. December 1995. 486-501.
2. Husted, Bryan W. "Trust in Business Relations: Directions for Empirical Research". **Business & Professional Ethics Journal**. Vol. 8 No. 2. 23-39.
3. Kauffman, Allen & Zacharias, Lawrence. "From Trust to Contract: The Legal Language of Managerial Ideology, 1920-1980". **Business History Review** 66. Summer 1992. 523-572.
4. Ross, William & LaCroix, Jessica. "Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review and Integrative Model". **The International Journal of Conflict Management**. Vol. 7. No. 4. October 1996. 314-360.
5. Williams, Arthur & Jurkiewicz-Coughlin, Carole L. "In God We Trust, All Others Pay Cash: A Prologue to Trust, Vulnerability, and Deceit in Business Organizations". **Business & Professional Ethics Journal**. Vol. 12 No. 2. 67-90.

"... Shmuel Eisenstadt y Luis Roniger(1984) usan el concepto de confianza muy bruscamente y lo equiparan a solidaridad sentido y participación. Esto hace posible mostrar que la confianza incondicional es generada en familia y en sociedades a pequeña escala y no puede ser transferida automáticamente a sociedades complejas basadas en la división del trabajo. La confianza entonces, necesita para su reconstrucción instituciones sociales especiales; las redes de amistades y las relaciones cliente patrón son ejemplos para una adaptación efectiva." (Luhmann, 1988: 94)

"Definir la confianza como el estado de una persona, de un grupo o de una institución, estaría fundado sobre los elementos afectivos, intuitivos o sobre un conjunto de informaciones, de cara a un objeto, un mecanismo, un animal, un medio ambiente físico, un grupo o una institución y permite apreciar la probabilidad de una reacción o de un comportamiento en una u otra situación" (Servet,1994,8).

Es decir, la confianza esta relacionada con la forma en que un individuo encara una situación en la que existe una posibilidad mas grande de perder que de ganar. La confianza es vista entonces como una expectativa no racional del resultado de un evento, dadas las condiciones de vulnerabilidad personal.

Barber (1983) citado en el articulo de Hosmer (1995), dice que (1983: 9-10), la confianza fue un grupo de expectativas optimistas en parte de un individuo, pero cambiaron el objetivo de estas expectativas desde el resultado de un evento incierto en tres condiciones y o supuestos que determinan el resultado.

Barber (1983) se mueve hacia una definición en lo interpersonal - su concepto requiere de una persona quien esta confiando en una segunda persona que tenia expectativas en el cumplimiento de esta confianza - pero la confianza contiene básicamente las expectativas optimistas de un individuo solo relacionado al resultado eventual de un evento incierto. Recordemos, entonces, la definición simple de Barber de deber fiduciario: colocar los intereses de otros antes de los intereses de la persona a ser confiada. Esto es encontrado, en alguna forma, en cada una de las conductas y contextos éticos en el cual la confianza ha sido definida (Hosmer, 1995)

## **FAMILIA**

Los estudios sobre las formas de interacción en el seno familiar, indican que las experiencias de los individuos en el interior de la familia condicionan y moldean las percepciones del mundo social, la construcción de los valores, las formas de relación y provocan la reproducción de la misma estructura o modelo en que se ha vivido. El modelo familiar juega un papel determinante en la percepción de lo que serán las relaciones en el mundo social. El concepto de construcciones sociales con que se han venido enmarcando muchos de los estudios organizacionales en los últimos años, debe ser justificado desde las principales relaciones que construye el individuo en su primer contacto a los grupos: la familia.

Para la comprensión de la familia, dentro del contexto nacional, como uno de los grupos primarios de interacción podemos referir los comentarios hechos por el doctor Luis Leñero en su conferencia del día 23 de octubre de 1998 en la UAM Iztapalapa, donde él, como especialista del fenómeno remarca que, la familia y sus sistemas de valores mantienen una dinámica cambiante, que hace ya algún tiempo, esta unidad social ha dejado de ser vista como algo estático y es necesario analizarla en grupos generacionales y contextuales bien definidos para entenderla, ampliamente, como unidad de transformación y cambio.

La familia es pensada siempre como un receptáculo en el cual se condensa la realidad social y donde se determinan muchos de los parámetros de esta misma medición. En ella se pueden analizar múltiples dimensiones que envuelven al individuo y lo definen en su carácter social. Por ejemplo podemos estudiar lo demográfico, lo ecológico, lo psico-afectivo, lo educativo, lo social, lo moral, lo religioso, etc.

La familia no es solamente una abstracción, una falsa existencia, ella existe también para incitarnos a pasar todos los condicionantes que nos han limitado y hecho sufrir, la vía por la cual podríamos efectuar este paso que parece siempre bloqueado. (Cooper, 1971:15). La interiorización de las estructuras familiares, cuando ella no está resentida, o que ella está mal resentida tiene consecuencia que, por ejemplo, aparece en el gusto de las manifestaciones políticas de las que las organizaciones ignoran justamente la realidad de esta interiorización". Porque la construcción de la personalidad en el individuo tiene una de las grandes deficiencias del sentirse completo, porque siempre se está en una lucha permanente de la dependencia familiar y las capacidades ser y de vivir los gustos propios o los gustos ajenos, las cosas elegidas o las cosas dadas.

La familia es la primera en socializar al niño, de igual manera que ella inculca los frenos sociales más fuertes... que después se reforman en la escuela, donde el ritual de frente, las buenas maneras, los juegos organizados, las operaciones

mecánicas aprendidas en la escuela reemplazan sistemáticamente las experiencias creativas espontáneas, los juegos inventivos y el libre desarrollo de la imaginación y los sueños. (Cooper, 1971:26-27).

La familia inaugura un sistema de separación de la personalidad, de tal manera que en la vida siempre funcionamos al interior de grupos sociales como parte de una dualidad, es decir no somos un entero, estamos siempre enfrentando una dualidad que nos fue conferida desde el momento de ser llamados hijos, desde el momento en que asumimos un rol social y actuamos no como individuos si no como parte de una estructura social, llámese, familia, u organización. Cuando se maneja el concepto de la familia, todo debe ser hecho dentro de un marco de relaciones que son preconcebidas en el grupo de personas cercanas y que por un determinado tiempo habitan juntas “fundamentalmente bajo el sentimiento de que son incompletas” (Cooper, 1971:24).

La construcción de las relaciones intrafamiliares está forjadas en la necesidad continua de decir la verdad y mantener el respeto por valores y normas. Que pasa, porque se fortalecen mas algunas relaciones entre padres e hijos, entre solo los hijos o entre solo los padres. Las relaciones que cada miembro de la familia estructura con los otros están fundadas en las emociones que se despiertan de acuerdo a las muestras afectivas, a las muestras de seguridad o a los sentimientos de inseguridad que se hayan dado en le transcurso de la vida individual.

En las relaciones familiares se busca siempre que los actores asuman sus responsabilidades, con la plena conciencia de que tiene un saber mínimo en la creación de la vida y el crecimiento del grupo. "La responsabilidad se apoya sobre el respeto de las obligaciones recíprocas". (Servet, 1994,11). Un saber mínimo común sobre las relaciones entre aquellos que son implicados es lo que permite mantener la confianza de los otros participantes porque ante todo da la seguridad

de que el otro tiene un interés mínimo en lo que hacemos, el medio que nos rodea y las circunstancias que nos hacen ser como somos.

La familia es mas que un grupo, ella es un modelo de relaciones que sugiere y determina muchas, si no es que todas, las conductas que los individuos manifestamos en lo social. Basta saber cuantos trabajos se han dedicado a la familia para justificar el interés de encontrar como se dan las relaciones de confianza y desconfianza en ellas y como se reproducen al interior de las organizaciones mexicanas.

En las familias y en los grupos sociales, la confianza es activada por elementos de conocimiento mutuo y colectivo de quienes participan de la estructura que los contiene, pero los refiere a momentos específicos donde se necesita establecer los nexos mas fuertes que den sentimientos de seguridad a cada uno de los individuos que participan de ella.

Este saber es siempre limitado y fragmentario; si él está completo y perfecto, la cuestión de la confianza no se hará jamás, y si el es nulo, toda relación será imposible. Este saber puede por una parte información y verdad compartidas o no; y por otra parte será prejuicio o error recíproco (lo siguiente al ocultamiento de informaciones o a la difusión de falsas informaciones) (Servet, 1994,12).

El conocimiento no debe ser recíproco y simétrico. Desde las relaciones familiares, hasta las relaciones con organizaciones e instituciones, los grados de información no son los mismos para cada uno de los participantes y de hecho una de las mas grandes expectativas de los individuos es llegar al conocimiento integral del otro para tener la plena de seguridad de dar la confianza. Según, la época, la cultura, el medio y la situación, la cantidad de información cambia para tener confianza y dar los lineamientos básicos de hacer una relación.

Las conductas de los individuos en las relaciones de intercambio de negocios, de amor, o de amistad, están basados en un sentimiento de relajación en el que se trata de asegurar que el otro no utilizara la información que posee para tomar ventajas de las vulnerabilidades del otro participante u oponente según la situación. Entonces una relación confiable, permite arriesgarse abiertamente con las ideas propias, con los sentimientos y las posibilidades que estimulan el intercambio y las posibilidades de ser perceptivo a las ideas y sentimientos de otros, lo que sin duda incrementara la confianza.

La confianza, esta pensada siempre como una negociación de intereses, y sobre todo es pensada como un proceso en el que cada uno suavizará sus intereses personales en busca de un bien compartido, pensar en los intereses del otro. Construir la confianza es compartir información, es tener la posibilidad de trabajar por intereses comunes y de salvaguardar las debilidades del otro.

## **EXPERIENCIA FAMILIAR**

El sistema familiar que postula su función social esta condenado a filtrar la mayor parte de nuestra experiencia y a quitar a nuestros actos toda veracidad y generosidad espontánea. (Cooper, 1971:8). La construcción de los valores, no son el producto de lo social las aproximaciones a la cooperación o la son ajustes que se van estructurando en el transcurso de las experiencias y las interacciones sociales.

Los recuerdos de lo que desde la infancia ha determinado las relaciones será determinante para manejar las fallas, los éxitos y los procesos que condicionarán el crecimiento de la confianza o la desconfianza. La confianza crece de la interiorización de las normas de un grupo en particular. "Las sociedades en su evolución han desarrollado acuerdos implícitos a ciertas clases por respeto a los otros, acuerdos que son esenciales para sobrevivir en la sociedad o al menos que contribuyen de sobremanera a la eficiencia de su trabajo". La confianza crece

particularmente de compartir expectativas y de construir un futuro que si se consolida avanza hacia la fe, que si no funciona crea la desconfianza, pero que, pase lo que pase es un acto vivo de experiencia que nos condicionara en el futuro y que nos dar pautas para construir o destruir las confianza de los otros y de uno mismo.

Los trabajos realizados a través de la antipsiquiatría aportan en este caso el concepto de “**experiencia**”. La experiencia familiar se reproduce en las organizaciones como algo dado. La experiencia puede ser vista además como dos formas de construcción de las relaciones. La experiencia dentro y la experiencia de fuera. Obviamente hay una clasificación en torno a lo propio y a lo ajeno, lo que es bueno y lo que es malo. "Las experiencias reciprocas de los miembros de un grupo y de un grupo como un todo, tal para verificar las deducciones que hemos podido hacer" (Esterson, 10:1972).

La memoria según Servet, juega un papel determinante en la construcción de la confianza. La memoria de las experiencias pasadas, la historia, la rutina, permiten pensar que las buenas relaciones pasadas... dan congruencia a la fidelidad de los otros. (1994,15). Esta memoria reacciona luego de cada experiencia nueva y es para nosotros el elemento fundamental porque condensa todas las otras experiencias (a partir de fragmentos de saber). Este proceso explica la importancia de la apariencia en la formación de la confianza; el vestido, la voz, el acento, el porte del cuerpo, etc., entran en el juego de las experiencias pasadas... (Servet,1994,16).

A lo que se aspira en la consideración de las experiencias para la creación de la confianza es en llegar a un proceso de construcción de hábitos, es la expectativa constante de tener la mejor relación de conocimiento mutuo para no tener que reconstruir los principios de interacción, para estar seguros que se tiene una relación y que no se debe construir otra nueva, que seguramente volverá al camino de las incertidumbres y de las faltas de conocimiento, "porque la

reputación de un individuo o de una institución, su credibilidad, son construidas sobre los procesos de aprendizaje y memorización. Siempre, en los periodos o en la sociedad, el grado de individualismo los marca y por consecuencia el efecto de la reputación tiene menos impacto, porque los individuos desean singularizarse...(Servet, 1994,16).

"La familia es transferida a la empresa o bien el hombre de negocios fatigado transpone la empresa sobre el plan de la familia" (Laing, 4:1969), Pero bajo la premisa de que cada individuo es mas que el ser único, es el reflejo de las construcciones sociales y relacionales, primero al interior de la familia, después, al interior de la organización, no se puede pensar que un individuo actúa solo con sus ideas y sin influencias externas. Un individuo es mas que el solo hecho de ser humano, es el conjunto de relaciones que lo han formado es la experiencia misma, es todo y es todas sus relaciones que lo han determinado en cada momento de la vida.

Para el estudio de las organizaciones es importante considerar que los individuos han tenido una serie de influencias que los hacen mas o menos aptos para llevar relaciones de grupo, donde las primeras influencias vienen de la familia y sus interjuegos relacionales entre cada uno de los miembros, quienes durante su vida continuaran reproduciendo los principales rasgos de su dinámica familiar, "así, encontramos a la organización familiar reproducida en las estructuras sociales de la fábrica, del sindicato, de la escuela primaria y secundaria, en la universidad, en la iglesia, los partidos políticos, en el aparato de Estado, en el ejército, en los hospitales y bien comprendido en los hospitales psiquiátricos. En todos grupos siempre hay padres y madres buenos o malos, amados u odiados, hermanos y hermanas mas grandes o mas jóvenes, abuelos muertos o insidiosamente represivos; y a cada una de estas imágenes les asignaremos relaciones similares (Cooper, 1971).

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por definición la comunicación organizacional es la creación colectiva, el mantenimiento y transformación de los significados organizacionales y de las esperanzas organizacionales a través del envío y uso de mensajes, la comunicación es el medio a través del cual las organizaciones como realidades simbólicas son construidas por los humanos (Bantz, 1993:1).

Al estudiar la comunicación, y específicamente la comunicación organizacional, como el espacio reflejante de la cultura de una organización es posible aceptar y explicar que este espacio tiene una riqueza simbólica tan grande, que es capaz de construir realidades con el objetivo de: transformar las formas de pensamiento y percepción de las realidades culturales que pueden influir en las conductas dentro y fuera de las organizaciones. "Las organizaciones deliberadamente emplean muchas formas del lenguaje para crear ciertas imágenes culturales. Ellas usan metáforas (la Compañía es como una gran familia), proverbios, gestos y canciones" (Trice y Beyer, 1993) que ayudan a establecer vínculos más cercanos entre los individuos.

Los estudios de comunicación que consideran al lenguaje como concepto central (Bryman, 1989) nos permiten pensar en el proceso de la comunicación organizacional como un espacio en el que es posible hacer una investigación con enfoque analítico, en el que la construcción de ideas esta determinado de antemano por valorizaciones relacionadas a quienes se comunican y a como construyen sus ideas. Según D. Tannen "el lenguaje es constitutivo de los contenidos de la información que se da a través de los significados de las palabras: en concreto lo que es el mensaje" (Tannen, 1980:27).

Lo más importante en el estudio de las interacciones comunicativas es saber que podemos estudiar la capacidad socializada y expresiva que poseen los seres

humanos, capacidad que permite adaptaciones integrales a situaciones y relaciones dentro de una organización.

Los valores de una cultura organizacional *se comunican y se difunden* a través de las acciones y del trabajo. Los valores son entendidos como normas o principios no escritos que regulan las conductas y las acciones de los miembros de una organización "los valores no son duros (o formales) como las estructuras organizacionales, las políticas y procedimientos, las estrategias o los presupuestos. Frecuentemente no están escritos" (Deal, 1982). Los valores son entendidos en diversos grados como "una concepción explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo" (Estudios de Sociología y Antropología, citados por Enz, 1956).

El compartir sentidos es, básicamente, entender que son los valores culturales los elementos que crean y validan tanto las practicas comunes como los espacios virtualmente compartidos en la legitimación de las practicas y rutinas basadas en ideologías tradicionales al interior de las propias organizaciones "los valores proveen un sentido de dirección común para todos los empleados y las guías para la conducta diaria" (Deal,1982).

En las sociedades contemporáneas y particularmente en las organizaciones denominadas 'modernas' existen nuevas 'formas de liderazgo' que son la fuente para establecer lo importante que es compartir sentidos en el lenguaje. Las relaciones de poder quedan manifiestas e implícitas en las estrategias basadas en el lenguaje porque son capaces de 'crear' realidades y en ellas se imponen definiciones propias de las cosas. Pero estas no serian posibles si no se contara con espacios comunes de interpretación de la realidad social donde los valores juegan un papel determinante, "muchos investigadores definen a la cultura como un conjunto de valores comunes que son expresados en símbolos, rituales, historias y lenguaje" (Enz, 1956).

Estudiar la comunicación y el lenguaje utilizado en las organizaciones con relación a los contextos locales abre una de las más grandes posibilidades de explicar la esencia de un grupo. Saber como se habla en ellas, que se dice, de que manera se estructura y sobre todo cuales son los sentidos y significados que se le asignan a las conversaciones de la vida diaria y a los discursos formales es fundamental para poder interpretar la mayor parte de sus acciones y a fin de determinar cuales son sus características y como es que se crea, vive e interpreta la cultura organizacional.

La comunicación es compartir símbolos, la base de su acción se funda en entenderlos, en hacerlos conceptos operativos para que puedan ser utilizados en los diversos espacios de la organización. En estos símbolos encontramos que cuando alguien se enfrenta a ellos existe lo que se reconoce y lo que se complementa "A través de la conversación, se hacen, se mantienen y se rompen relaciones..." (Tannen,1980:9). Por lo que podemos afirmar que el hablar es una función humana que no es del todo controlada por los seres humanos como individuos sino como parte de un grupo en interacción y vida organizacional.

La estructura organizacional relaciona sus diversas partes a través de la comunicación y de sus sistemas de transmisión, difusión de los mensajes, datos e información, de igual manera en la selección de estrategias y en la aplicación de todas y cada uno de los procedimientos, tácticas y técnicas que las componen. Por lo que es una afirmación obvia que todo el tiempo los individuos están en comunicación para la planeación, operacionalización y aplicación de tareas donde el lenguaje guarda una relación directa, los símbolos y los valores culturales de su medio de trabajo.

En el manejo de la información es necesario considerar a la cultura organizacional como determinante de los procesos de interacción social y comunicativa los individuos son emisores y receptores a un mismo tiempo. Sujetos activos que crean sentidos a partir de los símbolos implícitos en los mensajes, quienes

participan de una organización tienen también sus propios sistemas de comprensión para interpretar tanto los canales como los mensajes y los usos adecuados que pueden darles.

Hoy en día, en un contexto donde las organizaciones se han socializado plenamente, pienso que es pertinente cuestionarse cuáles son los valores y cuáles son las teorías que los pueden justificar como parte del conjunto de relaciones de los individuos en el espacio organizacional. Particularmente es importante hablar de valores como sistema, pero para nuestro caso la confianza será el centro del estudio.

## **LENGUAJE**

Hablamos del lenguaje como una capacidad comunicativa donde no puede haber cambios por voluntad individual ya que se encuentra instaurado en un nivel de consenso social. El lenguaje está conformado por la lengua, concepto que se refiere a un sistema en la vida social y que responde a reglas y normas particulares, lo que estructura las formas de realización de la capacidad comunicativa.

El lenguaje es un sistema social donde se comparten rasgos culturales, sociales e ideológicos, pensar que "uno no habla como quiere, es decir, que más allá de los límites impuestos por la sintaxis propia de cada lengua existen límites al lenguaje impuestos por rasgos ideológicos propios a cada sociedad, y dentro de ella a cada grupo y que uno no dice lo que quiere, es decir, que cualquier ideología determina, no solo nuestra forma de hablar, sino el significado mismo de nuestras palabras" (Reboul, 1986).

El acto de hablar es, en un sentido estrictamente social, un acto de expresar nuestros pensamientos, nuestras emociones, nuestras actitudes y también nuestros prejuicios acerca de la manera de hablar de los demás. En el acto de

hablar se manifiestan elementos mnemotécnicos que juegan roles determinantes. A partir de los cuales nuestra memoria, social y visual evoca los signos y símbolos a que se está haciendo referencia en el discurso hablado.

Las referencias a que se alude son principalmente signos y símbolos culturalmente arraigados y donde el sentido común se manifiesta de manera natural y libre para llevarlos a los discursos de la vida diaria y las relaciones grupales.

El habla es constituida dentro de un ámbito cultural. Constitución que implica códigos determinados, simbolismos de reconocimiento que llevan a los individuos a través de un mundo en el que se ha compartido y participado de misterios, iniciaciones y enigmas (Turner,1969). Estos acontecimientos y hechos cotidianos dentro de las sociedades marcan fuertemente lo que serán las expresiones lingüísticas, los símbolos y las palabras que se unen o que se complementan. A través de ellos es posible sustituir algo o alguien.

Los juegos de palabras y las imágenes metafóricas hacen una de las mayores riquezas del lenguaje porque a través de ellas se ilustran sucesos, acciones o ideas que reflejan la idiosincrasia de un pueblo o de un grupo social "...distintas personas tienen distintos estilos en sus conversaciones. Cuando conversan entre si gentes que tienen distintos orígenes geográficos, sociales o raciales, muchas veces cada uno falla al interpretar lo que las palabras del otro significan exactamente" (Tannen,1990:9).

El lenguaje como sistema simbólico abstracto es el sistema lingüístico, que mas que ser un obstáculo de interpretación posee recursos a través de los cuales incita a los sentidos y a la memoria empleando la palabra escrita o hablada "el lenguaje es un sistema compartido de sonidos vocales, signos escritos o gestos usados por los miembros de una cultura para llevar categorías de sentidos a otros" (Trice y

Beyer, 1993). Que además puede soportar otros sistemas como el relacional y el de confianza entre los individuos.

## **VALORES ORGANIZACIONALES**

Este trabajo tiene como objetivo hacer un pequeño análisis para reflexionar sobre como es que los valores se han convertido en componentes activos de la vida organizacional, y para saber en que paradigma teórico podemos hacer los estudios sobre valores y sus relaciones con la construcción social de las organizaciones.

Uno de los motivos para estudiar los valores dentro de las organizaciones es la necesidad de comprender que significa para los grupos la existencia de valores dominantes, valores compartidos, valores personales y valores de empresa. Además de saber, porque las personas relacionan la expresión de sus emociones a los valores y a sus Acciones directas en las relaciones interpersonales, para saber como es que podemos entenderlos en un nivel "concreto y objetivo", es decir como ver el logro de los objetivos, la participación, la cooperación, en conclusión el logro de grupos efectivos de trabajo.

En principio, podemos dejar aclarado que las características de los individuos y de las organizaciones no pueden pensarse como ideas dadas. Para conocer mejor y, comprender las teorías que explican la construcción social, en esta aproximación es importante explicar que la organización como un todo en equilibrio, no existe y que ella misma debe ser pensada como un espacio en el que los individuos, con su complejidad natural, establecen sus límites, sus definiciones de territorio, sus estrategias y también los medios por los que las podrán completar.

Por otro lado, debemos pensar que en las organizaciones, los sistemas de valores no son sostenidos ni compartidos *todos* los días por *toda* la gente. En este

contexto es posible decir que dentro de los grupos sociales y las organizaciones mismas hay quienes comparten, defienden, o quienes quebrantan, o transgreden, o atacan los sistemas de valores de un grupo. Los valores y las emociones están en relación estricta y cuando alguien expresa sus valores lo hace a través de las emociones (Fernando Leal), decir que sentimos confianza se va a reflejar por ejemplo en la expresión de sentimientos de condescendencia, de amabilidad y de respeto.

De acuerdo a Korsgaard (1996), en la explicación de la construcción del mundo occidental cristiano, los valores son dados y expresados por la necesidad de tener éxito en las obligaciones dadas por el pensamiento moral. Todos los días, el ser humano depende de sus imágenes del bien y del mal para vivir; entonces, podemos comenzar a hablar de los valores y los sentimientos que difícilmente pueden ser separados, por ejemplo, de la excelencia como éxito personal, o la ética y la confianza como sentido de justicia y de compromiso.

"Las emociones son la expresión fisiológica de los valores" (Fernando Leal). Es decir que cuando alguien expresa una emoción de alegría, de miedo, de pena u odio es porque hay un motivo, positivo o negativo, que otra persona a tocado, cualquier cosa muy personal o muy íntima que alguien puede pensar como sus valores ( algo que se ha guardado como parte de los principios de acción y conducta en la familia, en los grupos sociales y en la forma de interrelacionarse en general). Porque las emociones son la sola forma de mostrar aquello que somos, lo que en verdad tenemos como propio y lo que defendemos por sobre muchas cosas antes de actuar.

En consecuencia podemos afirmar que las emociones no son universales, ellas son, sobre todo, construcciones particulares de un grupo, de una sociedad, de una familia, o en nuestro caso de una organización, en cada espacio existen connotaciones diferentes de cada expresión emotiva, de cada manifestación social de los individuos. De acuerdo al lugar en el que se encuentra la organización, se

persiguen fines y se manifiestan emociones muy diferentes, los cuales son expresados en relación directa a estos valores.

## **¿QUE ES UN VALOR?**

Un valor es la expresión de los ideales, de las necesidades de querer ser mejor cada día, el compromiso metafísico con la calidad de vida y de ser "el hecho mas estricto sobre la vida humana es que tenemos valores, siempre pensamos en las formas en las que las cosas podrías ser mejores o mas perfectas y también, diferentes de la forma en la que ellas son actualmente; igualmente pensamos en las formas en que nosotros mismos podríamos ser mejores, mas perfectos y evidentemente diferentes de eso que ya somos" (Korsgaard, 1996).

El valor es pensado como una situación de acción ideal, pareja, equitativa, y reciproca en la que la acción misma esta hecha en relación directa con los objetivos y las expectativas del individuo. La acción, la experiencia, serian consideradas como los hechos concretos de aquello que nos permitirá continuar la búsqueda del orden perfecto para estructurar socialmente a los individuos.

Por ejemplo en un diccionario de Filosofía (1969), se dice que "definir la palabra valor es ya, optar al mismo tiempo por la problemática que el posee: en efecto, los valores, como la belleza, lo verdadero, o el bien consisten en el hecho que una cosa merece objetivamente mas o menos estima, o bien, al contrario, una cosa es mas o menos estimada. El valor de hecho esta fundado en la subjetividad?. Una cosa es buena en ella misma o es porque nosotros lo deseamos. La posesión es el problema fundamental. Desde los valores: el hombre es él mismo, la medida de todas las cosas (los valores son creados por él) o bien el valor se impone a él en el seno del mundo inteligible, donde están los valores en relación inseparable y son vividos con el Ser. Por otro lado se puede decir, que existen los valores intrínsecos, es decir los de las realidades trascendentes, axiológicos, aquellos en los que nosotros encontraremos los principios de nuestra acción?..." (pág. 712).

Una de las mas fuertes discusiones, al rededor de los valores, es aquella donde se cuestiona la objetividad. Un valor es real porque alguien lo posee o es real porque se halla adoptado en le consenso. También su pertinencia en el contexto esta en referencia a qué, a un grupo, a las instituciones o al individuo como el mismo.

Es importante señalar que los valores deben ser estudiados en relación a la vida individual, y después en relación al grupo y a la vida social, pero siempre considerando los principios de relatividad y su forma, su concepción, y genéricamente en relación a la adaptación de los individuos a los grupos y su participación activa en ellos, así que podemos, literalmente, pasar del individuo y la familia a las organizaciones.

Es necesario hablar de los valores, no como unidades aisladas sino como sistemas relativos a formas de concebir el mundo, la sociedad y la vida en concreto. Siempre hay una tendencia a pensar los valores como sistemas de ideas o creencias hechas de acuerdo a principios religiosos, sociales, culturales, lo cual nos da ideas de algo inflexible o permanente pero, para estudiarlos es necesario verlos como construcciones complementarias que se transforman a través del tiempo.

Por ejemplo, ahora, con la explosión teórica de la Postmodernidad y el Postmodernismo en los estudios organizacionales, es posible hablar de la complementariedad de lo sistemas de valores mas que en la modernidad. Porque?, porque, inicialmente, existen las condiciones que permiten cambiar las imágenes cerradas y rígidas del mundo y de las relaciones sociales. En este contexto, las visiones radicales han cambiado, los valores no son propiedad de una persona completamente sola o de un grupo (religioso, social, económico o político). Los valores, así como las emociones, se encuentran en sistemas de relaciones interdependientes y su justificación es mas social que individual porque,

de antemano, en los estudios relacionados a las ciencias sociales, la investigación y las personas son vistas como parte de las construcciones sociales.

Los individuos se involucran a las organizaciones trayendo sus emociones, su racionalidad, sus tradiciones, sus conocimientos y sus valores, por lo que "el valor de una teoría de la organización, tiene su capacidad de articular los razonamientos micrológicos (sostenidos sobre las acciones y las interacciones) con los razonamientos macrológicos (sostenidos sobre las formas agregadas).

Los valores hacen las relaciones entre las personas y mas de una vez es posible decir que los valores de una organización adoptan a los individuos, en lugar que los individuos les adopten a ellos, porque, a veces ellos tiene sus propios sistemas difícilmente cambiables pero se deben adaptar a el contexto de los valores formales, informales de la organización que es dada como una condición fundamental.

La construcción de los sistemas de valores en los grupos sociales tiene diversos componentes que comprenden la racionalidad, la subjetividad, la información del medio, y los principios culturales que permiten expresar las emociones y dar ciertas respuestas a determinadas situaciones de la vida común de los grupos sociales u organizacionales.

Por otro lado, los valores como ellos mismos tienen un desarrollo especial, y en este caso desde los estudios de organizaciones deben ser considerados para explicar como los grupos pueden permanecer juntos o porque no. Las organizaciones cambian sus valores y sus formas de un grupo a otro, y también pueden ser adoptadas. Ellas están en movimiento y con la teoría Darwiniana, podemos explicar, sobre sus capacidades de replica, y decir que en su interacción con el medio ambiente, existe una resistencia a desaparecer y tienen un trabajo permanente de hacer copias de ciertos modelos de conducta y de sus valores para continuar en actividad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Anderson, Michael Selecc. (1971) "**Sociología de la Familia**". FCE, México..

Bantz, Charles R.(1993) "**Understanding Organizations**". University of South Carolina, Press.

Bellemares, Guy & Briand, Louise (1997) "**La Confianza...pour qui?. Pour une Définition Structurationniste de la Confianza et la Responsabilité**". Document de Recherche, Avril, 1994. Université de Québec à Hull.

Bouchiki, H. (1990). "Eléments d'un approche constructiviste des structures organisationnelles". **Structuration des Organisations**. Paris: Economica. Pp.47-79.

Bryman, Alan (1988) "**Doing Research in Organizations**". Routledge, London.

Bryman, Alan (1989) "**Research Methods and Organization Studies**". Londres, Unwin Hyman.

Burrell, Gibson and Morgan, Gareth (1979) "**Sociological Paradigms and Organizational Analysis**". Heineman Educational Books. USA.

Butler, Jr. John K. "Behaviors, Trust and Goal Achievement in a Win-Win Negotiation Role Play". **Group & Organization Management**. Vol. 20 No. 4. December 1995. 486-501.

Coombs. Road, Knights. David y Willmott. Hugh C. (1992) "Culture, Control and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations" en **Organizations Studies** 13/1: 51-72.

Cooper, David. (1971) **"Mort de la famille"**. Editions de Seuil.

Cuche, Denys (1996) **"La Notion de Culture dans les Sciences Sociales"**. Editions La Decouverte, coll. Reperes, Paris.

Czarniawska-Joerges, Barbara y Joerges Bernward (1990) "Linguistic Artifacts at Service of Organizational Control". En Pasquale Gagliardi (Ed.), **Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape**. Walter de Gruyter. Berlin, 339-364.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1992). **"Exploring Complex Organizations"**. California, Sage Publications.

Dawkins, Richard (1989). **"Memes the New Replicators. The Selfish Gene"**. Oxford: Oxford University Press.

Deal, Terence E. & Kennedy, Allan A.(1982) **"Values: The Core of the Culture. Tire de Corporates Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life"**. Addison-Wesley Publishers Co.

Dion, Michel (1994).**"L'etique de l'entreprise"**.

Eco, Umberto (1984) **"Semiotica y Filosofia del Lenguaje"**. Barcelona, Lumen.

Enz, Cathy A.(1956) **"Power and Shared Values in the Corporate Culture"**. Michigan, UMI Research Press.

Eraly. (1988). **"La Structuración de l'Entreprise"**. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles. Pp. 7-32.

Erikson, Erik. (1966). **"Enfance et Societe"**. Delachaux & Niestlé Neuchatel. Suisse.

Esterson, Aaron (1972) **"La Dialectique de la Folie"**. Payot, Paris.

Fineman, S. (1993). "Organizations as Emotional Arenas". **Emotion in Organizations**. London, Sage. Pp. 9-35.

Fronzizi, Risieri (1958) **"Qué son los Valores"**. FCE, México.

Gambetta, Diego, Ed. (1988). **"Trust. Making and Breaking Cooperative Relations"**. Basil Blackwell, UK.

Gambetta, Diego. (1988). "Can We Trust". En Gambetta, Diego, Ed. (1988). **"Trust. Making and Breaking Cooperative Relations"**. Basil Blackwell, UK.

Geertz, Clifford (1973) **"Thick Description: Toward an Interpretative Theory of Culture. The Interpretation of Cultures"**. Basic Books.

Gusdorf, Georges. **"La Palabra"**. Ed. Galatea Nueva Visión.

Hammersley, Martyn (1990). **"Introduction: The Nature of Ethnography. Reading Ethnographic Research. A Critical Guide"**. Longman, Londres, pp. 1-17.

Hart, Keith (1988). "Kinship, Contract, and Trust: The Economic organization of Migrants in an African City Slum". En Gambetta, Diego. **"Trust. Making and Breaking Cooperative Relations"**. Basil Blackwell, UK.

Hart, Paul & Saunders, Carol. "Power and Trust: Critical factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange". **Organization Science**. Vol.8 No.1.January-February 1997. 23-42.

Honderich, Ted & Burnyeat, Myles, Eds. (1993). "**Philosophy as It Is**". Penguin, Books.

Hosmer, Larue Tone. (1995). "The Connecting Link between Organizational Theory and Trust". **Academy of Management Review**. April 1995.

Husted, Bryan W. "Trust in Business Relations: Directions for Empirical Research". **Business & Professional Ethics Journal**. Vol. 8 No. 2. 23-39.

Inglehart, Ronald. (1990). "**Cultural Shift**". Princeton University, Press.

Irving, John A. (1952). "**Science and Values**". The Ryerson Press, Toronto.

Jacobs, Jane.(1992). "**Systemes de Survie. Dialogues sur les Fondements Moraux du Commerce et de la Politique**". Boréal, Québec.

Kauffman, Allen & Zacharias, Lawrence. "From Trust to Contract: The Legal Language of Managerial Ideology, 1920-1980". **Business History Review** 66. Summer 1992. 523-572.

Kilani, Mondher (1990) "Les Anthropologues et leur Savoir: du Terrain au Texte. Sous la direction de J.M. Adam, J.P. Borel, C. Calame et M. Kilani, **Le Discours Anthropologique**. Meridiens Klincksieck. pp. 71-109.

Kinsey Goman, Carol. (1990). "**The Loyalty Factor. Building Trust in Today's Workplace**". Master media, New York.

Korsgaard, Christine M. (1996) "Excellence and Obligation: a very concise history of Western metaphysics 387 BC to 1887 AD", **The sources of Normativity**, pp.1-5 Cambridge, UK: Cambridge University Press.

"La Philosophie" (1969). **Les Dictionnaires Marabout Universite**. Savoir Moderne.

Laing, R. D. (1969) "**La Politique de la Famille**". Stock Plus.

Laing, R. D. (1976) "**Les Faits de la Vie**". Stock Monde Ouvert.

Lakoff, George y Johnson, Mark. (1980) "Metáforas de la Vida Cotidiana". Madrid, Catedra

Lavalle, Luois (1947) "**Introducción a la Ontología**". FCE, México.

Leñero Otero, Luis (1976) "**La Familia**". ANUIES. México.

Luhmann, Niklas. (1984). "Sistemas Sociales". Alianza Ed.

Luhmann, Niklas. (1988). "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives". En Gambetta, Diego. "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.

Moerman, Michael. (1988) "**Talking Culture: Ethnography and Conversation Analysis**". EU, University Pensilvania Press

Nanda Anshen, Ruth, Comp. (1970) "**La Familia**". Ediciones Península. Barcelona.

Pagden, Anthony (1988). "The Destruction of Trust and its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-century Naples". En Gambetta, Diego. **"Trust. Making and Breaking Cooperative Relations"**. Basil Blackwell, UK.

Pearson Judy C. Y Turner Lynn H. (1993) **"Comunicación y Género"**. Paidós, Barcelona.

Piette, Albert (1996). **"L'Observation de la Culture. Ethnographie de l'action. L'observation des Détails"**. Métailié. pp. 44-64.

Putnam, Linda L. Y Pacanowski, Michael (Eds.). (1983) **"Communication and Organizations: An Interpretative Approach"**. SAGE; California.

Reboul, Olivier (1986), **"Lenguaje e Ideología"**. México, FCE

Rogers, Carl. (1968) **"Le Developpement de la Personne"**. Ed. Dunod, Paris.

Roethlisberger y Dickson (1939) **"Management and the Worker"**. Harvard, University, Press Boston. Pág.551- 589.

Rosaldo, Renato (1989) **"Subjectivity in Social Analysis. Culture and Truth, The Remaking of Social Analysis"**. Beacon, Press. Boston. pp. 168.195.

Ross, William & LaCroix, Jessica. "Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review and Integrative Model". **The International Journal of Conflict Management**. Vol. 7. No. 4. October 1996. 314-360.

Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S., Camerer, Colin. "Not So Different After All: a Cross Discipline View of Trust". **Academy of Management Review**. Vol.23, No. 3. 393-404.

Sackmann, Sonja A.(1992) **“Cultural Knowledge in Organizations, Exploring the Colective Mind”**.

Schwartzman, Helen B. (1993) **“Ethnography in Organizations”**. California, SAGE.

Seguin , Francine & Chanlat, Jean Francois. (1992) **“L’Analyse des Organizaciones. Une Anthologie Sociologique”**. Tome I. Les Théories de l’Organisation. Gaetan Morin Éditeur.

Servet, Jean Michel. (1994) **“La Confianza. Un Facteur Décisif de la Mobilisation de L’Épargne”**. Note de Recherche No. 94/41. AUPELF.

Sperber, Dan (1978) **“El Simbolismo en General”**. España, Anthropos

Tannen, Deborah (1980) **“¡Yo no quise decir eso!”**. México, Paidos

Tannen, Deborah (1990) **“Tu no me entiendes”**. Argentina,. Vergara Ed.

Trice, Harrison M. y Beyer, Janice M. (1993) **“The Cultures of Work Organizations”**. New Jersey, Prentice Hall.

Trice, Harrison M. (1993) **“Occupational Subcultures in the Workplace”**. New York, ILR Press.

Turner, Victor (1965) **“Le Phenomene Rituel. Structure et Contre-Structure”**.

Vargas Montoya, Samuel (1960) **“Etica o Filosofía de la Moral”**. Ed.Porrúa. México.

Williams, Arthur & Jurkiewicz-Coughlin, Carole L. "In God We Trust, All Others Pay Cash: A Prologue to Trust, Vulnerability, and Deceit in Business Organizations". **Business & Professional Ethics Journal**. Vol. 12 No. 2. 67-90.

Yates, Joanne y Orlikowski, Wanda J. (1992) "Genres of Organizational Communication: A Structural approach to Studying Communication and Media" en **The Academy of Management Review** 17/2: 299-326.

Zand, Dale E. (1981) "**Information, Organization and Power (Effective Management in the Knowledge Society)**". Murray Printing Company.

## **ANEXO (reformulación teórica)**

### **CONFIANZA**

El intento de definir a la confianza trae consigo una carga de interdisciplinariedad que impide tomarla sólo como un rasgo psicológico, una condición social o un acto racional. No hay acuerdo sobre una definición única del concepto y, muchos investigadores han tomado múltiples caminos al intentar investigar tal definición (Hosmer 1995, Denise Rousseau et al. 1998 ). Para nuestro trabajo, tomaremos algunos de las definiciones que nos acercan más al conocimiento del objeto. Considerando que trataremos de establecer cada una de las etapas de la confianza, haremos un recorrido conceptual desde la confianza en lo familiar hasta la confianza en las transacciones económicas pasando por el enfoque social o interpersonal.

La confianza es generalmente definida por su efecto: ella permite la predicción de los comportamientos y reposa sobre una creencia. Según Hardy y Phillips, la confianza reúne la buena fe y las expectativas; y constituye un proceso de fabricación de sentidos que reposa sobre una parte del poder y de las significaciones entre las partes. (Bellemare y Briand, 1997:2). La confianza existe entre los actores cuando existe un alto grado de previsibilidad de que el otro no se envolverá en comportamientos oportunistas.

La confianza implica que, los actores crean la reciprocidad y la equidad entre ellos, que ellos no se mueven sino únicamente con el objetivo de establecer o de mantener las relaciones de poder asimétricas. La confianza toma un sentido comunicacional en el que ella refiere a las significaciones compartidas y a las relaciones de poder que son entonces consideradas necesarias en su creación, no es entonces el poder coercitivo y manipulador, sino el compartir, el poder entre los actores para realizar los objetivos de la colaboración (Bellemare y Briand, 1997:3).

Los objetos de la confianza pueden ser individuos, grupos de personas, instrumentos, o instituciones de toda naturaleza. La confianza en las instituciones no es la misma que aquella desarrollada en las relaciones interpersonales, pues es diferente la relación a las cosas –cosas que mas allá de su inmaterialidad ponen en juego a las instituciones o a los individuos- donde se miden las cantidades de tiempo, las intensidades emocionales y los servicios recíprocos que caracterizan las relaciones sociales de acuerdo al nivel de grupo en que se esté participando, porque la confianza supone conocerse, definir reglas, ofrecer reglas, normas, garantías que se adecuan según el tipo de relación establecida.

### La confianza y sus conceptos disciplinarios

<b>Psicología</b>	Los psicólogos comúnmente enmarcan su valoración de la confianza en términos de atributos o de quien se confía y de confiados; y se concentra sobre una gran cantidad de percepciones internas que producen los atributos personales (Denise Rousseau et. al. 1998: 393).
<b>Sociología</b>	Los sociólogos frecuentemente, encuentran a la confianza llena de propiedades de relaciones sociales entre la gente (Denise Rousseau et. al. 1998: 393).
<b>Economía</b>	Los economistas tienden a ver a la confianza como algo calculable o institucional (Denise Rousseau et. al. 1998: 393).
<b>Moral</b>	La confianza se deriva de principios éticos o filosofía moral. Porque está sustentada en justificaciones éticas, en sentido positivo de llegar al bien (Hosmer 1995).

“La confianza ha sido históricamente asociada con la noción de amigo. En el uso moderno de la palabra se ha restringido el número de nuestros amigos a un círculo muy estrecho de cierta intimidad. Y una definición de amigo (American Heritage Dictionary) dice que: es una a persona a quien conocemos, quien nos simpatiza y en quien confiamos” (Hart, Keith, 1988:187)

Los factores espacio temporales determinan la construcción de las relaciones de los individuos y establecen una de las condiciones básicas en la creación de la confianza. No es lo mismo la confianza de trabajo, familiar o de las instituciones, porque sobre todo se basan en principios de relación, de legalidad y o funcionalidad, respectivamente.

La acción personal en la definición de la confianza recae en los individuos que son quienes determinan a qué o a quién dan su creencia y sus confidencias. Son ellos quienes perciben y abstraen de las relaciones con los otros lo que serán sus actitudes en establecimiento de las relaciones.

### CONFIANZA: MICRO Y MACRO

4. Rousseau et al. sugieren que la confianza puede ser un “meso” concepto, que integra al micro-nivel del proceso psicológico y la dinámica de grupos con un macro-nivel de arreglos institucionales (1998:393)

5. Es posible construir la confianza en el micro-nivel y proteger sistemas contra la pérdida de la confidencia en el macro-nivel (Luhmann, 1988: 104).

6. La confianza está relacionada a disposiciones, decisiones, conductas, relaciones sociales e instituciones. (Denise Rousseau et al. 1998:393).

Aunque la confianza no es en si misma suficiente para el control social efectivo de las conductas, hay una esperanza de que ella podría parcialmente desplazar el fuerte énfasis sobre los controles legales y oficiales. La confianza es pensada muchas veces como la esperanza de los negocios sanos, de los tratos justos y de las relaciones seguras de los individuos. La confianza es central en todas las transacciones y aún los economistas raramente discuten la noción. Esto es tratado mas como un bagaje ambiental (Dasgupta, 1988: 49).

*"La palabra confianza viene del latín clásico confidentia que refiere la confianza en si mismo, la seguridad, una esperanza cerrada para ver la audacia, vía el viejo francés fiance, viene la idea de fe que deberá ser tomada en un sentido no cultural sino laico y psicológico. (Servet, 1994,7)*

*(-).....Desconfianza.....Confianza.....Fe.....> (+)  
(Servet,1994,7)*

"La confianza en el nivel de sentimientos y proyectos agrega la idea de secreto. No olvidemos que cuando uno confía, lo hace, no solo en los sentimientos si no en los capitales", que pueden ser capitales de información personal, social o de principios y valores de un grupo. La confianza y la confidencia permitirán a las personas confiarse o ser confidente de una persona... la confianza necesaria para la confidencia se encuentra en el ámbito de la creencia, de la fe y de seguridad que aquí se encuentran implícitos. (Servet,1994,7). La confianza en negativo es la desconfianza. Notemos que la noción de desconfianza tiene implicaciones negativas y esta relegada a un valor que no se cumplió o simplemente no se concibe.

La cuestión de la confianza se encuentra en efecto en el centro de los problemas de establecer un sentimiento de inseguridad, de ciertas formas de individualismo... de la pérdida de las identidades comunitarias y del secreto que necesitan la reconstrucción de los lazos de confianza. El secreto es sobre todo a la vez un elemento que puede garantizar la confianza pero puede también introducir una duda muy fuerte que limita o rompe las relaciones y la credibilidad de los individuos en sí mismos y en los otros. Y por el lado contrario tenemos que la constitución de la desconfianza se funda en la duda, las incertidumbres, la incredulidad, el miedo, las ausencias de personas u objetos, y la mentira.

Dentro de las organizaciones, las acciones de los individuos se dirigen a establecer lazos que activen o desactiven relaciones, sobre todo a un nivel interpersonal y casi siempre informal. Lo formal, se halla previamente reglamentado y no se puede modificar, en muchos de los casos, cómo

tratar al otro. Así la confianza surge de la acción libre y personal, que nos permite tomar actitudes en lugar de conductas.

#### ¿QUÉ ES LA CONFIANZA?:

8. La confianza es una actitud subjetiva (Hart, Keith, 1988:187). (actitud: situación, disposición de ánimo).
9. La confianza es pensada siempre como una actitud positiva hacia los otros (Denise Rousseau et al. 1998:395).
10. La confianza es una expectativa basada en evidencias inconclusas, es tolerancia de la incertidumbre o el riesgo ( Hart, Keith, 1988:187).
11. La confianza no es una conducta (conducta: manera de proceder) (ej. cooperación) o una elección (ej. tomar un riesgo) sino una condición fundamental que puede causarse o resultar de tales acciones (Denise Rousseau et al. 1998:395).

#### Condiciones:

12. La confianza necesita para su construcción o reconstrucción, instituciones sociales especiales; como la familia, las redes de amistad o las relaciones trabajador-patrón (Luhmann, 1988).
13. La confianza claramente depende de la disponibilidad de información sobre el objeto de nuestra confianza, p. Ej. yo confiaré en mis amigos, o aún en mis socios, porque creo que puedo predecir como actuarán (Pagden, 1988:129).
14. Confiar en alguien envuelve la creencia de que el sujeto de nuestra confianza se desempeñará con un deber de honestidad (Pagden, 1988:129).

Algunos de los elementos constitutivos de la confianza son: la fe, la necesidad de creer en algo o en alguien, la esperanza, el cumplimiento de expectativas, la seguridad en las predicciones, el sentimiento de propiedad. La confianza pasa por la responsabilidad y uno no puede responsabilizarse si no cree en el otro o si uno no le tiene fe. Esta responsabilidad puede ser construida (Servet, 1994, 11) siempre y cuando se contengan mínimo algunas de las relaciones que lo permitan. Reglas que van desde la exigencia moral como un recurso esencial del buen funcionamiento... hasta principios de funcionalidad familiar que implican la interiorización recíproca. La familia no es un objeto si no un conjunto de relaciones interiorizado. (Laing, 1969, 16). Interiorizar, significa integrar lo que es exterior, ... la transferencia de un grupo de relaciones constituyentes de un conjunto (o medio de ciertas operaciones en el seno del conjunto) de un modo de experiencia de otros... (Laing, 1969, 18).

## DEFINICIONES CONDUCTUALES DE CONFIANZA

	Supuesto	Meta – Propósito	Contenido Moral
<b>Acciones Individuales</b>			
Expectativas optimistas del resultado de un evento incierto bajo condiciones de vulnerabilidad personal	Conducta no racional basada en experiencias de pasadas y pronósticos futuros	Aumenta la capacidad de compartir con la complejidad al eliminar muchos escenarios y alternativas	Los intereses de confiar en una persona deberán ser colocados en ventaja de aquellos de la persona confiada
<b>Relaciones Interpersonales</b>			
Expectativas optimistas de la conducta de una segunda persona bajo condiciones de vulnerabilidad personal y dependencia.	Conducta no racional, basada en las características y rasgos de ambos individuos.	Cooperación perfeccionada entre los individuos dentro de un grupo o una organización.	Una promesa implícita de no dañar al otro.
<b>Transacciones Económicas</b>			
Expectativas optimistas de la conducta del poseedor de la empresa bajo condiciones de vulnerabilidad y dependencia.	Conducta racional económica obligada por contratos y controles	Mejora la cooperación por el propietario dentro de las relaciones administrador propietario.	Un interés genuino en las necesidades de la otra parte en un intercambio económico.
<b>Estructuras Sociales</b>			
Expectativas optimistas de la conducta de los managers y los profesionales bajo condiciones de vulnerabilidad social	Conducta racional social, dirigida por necesidades formales y obligaciones informales.	Cooperación incremental entre diversos elementos de la sociedad.	Las reglas informales tienen un contenido normativo con estándares justos y derecho a actuar.

Hosmer, Larue Tone. (1995). "The Connecting Link between Organizational Theory and Trust". Academy of Management Review. April 1995.

### La confianza como valor

Los valores de una cultura organizacional *se comunican y se difunden* a través de las acciones y del trabajo. Los valores son entendidos como normas o principios no escritos que regulan las conductas y las acciones de los miembros de una organización “los valores no son duros (o formales) como las estructuras organizacionales, las políticas y procedimientos, las estrategias o los presupuestos. Frecuentemente no están escritos” (Deal, 1982). Los valores son entendidos en diversos grados como "una concepción explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo" (Estudios de Sociología y Antropología, citados por Enz, 1956).

El compartir sentidos es, básicamente, entender que son los valores culturales los elementos que crean y validan tanto las practicas comunes como los espacios compartidos en la legitimación de las practicas y rutinas basadas en lo tradicional o normal al interior de las propias organizaciones “los valores proveen un sentido de dirección común para todos los empleados y las guías para la conducta diaria” (Deal,1982).

Un valor es la expresión de los ideales, de las necesidades de querer ser mejor cada día, el compromiso metafísico con la calidad de vida y de ser "el hecho más estricto sobre la vida humana es que tenemos valores, siempre pensamos en las formas en las que las cosas podrían ser mejores o más perfectas y también, diferentes de la forma en la que ellas son actualmente; igualmente pensamos en las formas en que nosotros mismos podríamos ser mejores, más perfectos y evidentemente diferentes de eso que ya somos" (Korsgaard, 1996).

El valor es pensado como una situación de acción ideal, pareja, equitativa, y recíproca en la que la acción misma está hecha en relación directa con los objetivos y las expectativas del individuo. La acción, la experiencia, serían consideradas como los hechos concretos de aquello que nos permitirá continuar la búsqueda del orden perfecto para estructurar socialmente a los individuos.

Es importante señalar que los valores deben ser estudiados en relación con la vida individual, y después con relación al grupo y a la vida social, pero siempre considerando los principios de relatividad y su forma, su concepción, y genéricamente en relación a la adaptación de los individuos a los grupos y su participación activa en ellos, así que podemos, literalmente, pasar del individuo y la familia a las organizaciones.

Es necesario hablar de los valores, no como unidades aisladas sino como sistemas relativos a formas de concebir el mundo, la sociedad y la vida en concreto. Siempre hay una tendencia a pensar los valores como sistemas de ideas o creencias hechas de acuerdo a principios religiosos, sociales, culturales, lo cual nos da ideas de algo inflexible o permanente pero, para estudiarlos es necesario verlos como construcciones complementarias que se transforman a través del tiempo.

Dentro de la concepción de la confianza en las relaciones interpersonales los autores revisados por Hosmer (1995) toman valores morales como la integridad, la consistencia, la lealtad y apertura. Donde se dice que la filosofía normativa puede darnos definiciones precisas y justificaciones éticas - porque cada uno puede estar esperando llegar a la sociedad "buena" - en cada uno de estos términos.

De acuerdo a Korsgaard (1996), en la explicación de la construcción del mundo occidental cristiano, los valores son dados y expresados por la necesidad de tener éxito en las obligaciones dadas por el pensamiento moral. Todos los días, el ser humano depende de sus imágenes del bien y del mal para vivir; entonces, podemos comenzar a hablar de los valores y los sentimientos que

difícilmente pueden ser separados, por ejemplo, de la excelencia como éxito personal, o la ética y la confianza como sentido de justicia y de compromiso.

La dimensión de la lealtad es determinante en la conceptualización de la confianza, sobre todo cuando se habla de las relaciones interpersonales porque antepone "el no hacer daño" a nadie. Sobre todo el concepto de benevolencia (el deber de cuidar y proteger a otros) y bienestar (el intento de ver después del interés de los otros).

Las condiciones que envuelven a la confianza se modifican de tal manera (sociales, culturales, económicas y personales) que hacen que la seguridad de lo normal y predecible (Giddens, 1991) cambie de tal manera que entonces se estudie como un problema lo que debería ser una práctica cotidiana. Y como algunos autores lo plantean el problema de la confianza no existiría si esta fuera de conocimiento y práctica común. Una mínima incongruencia entre el individuo y los valores morales es necesaria para que el problema de la confianza sea un problema (Dasgupta, 1998, 53). Aunque en este momento cabe preguntarse si ¿en algún momento existieron relaciones claras y sin cuestionamientos que permitieran "creer" como fe?.

VALORES Y CONFIANZA	
✓ INTEGRIDAD	La reputación de honestidad y confiabilidad en la parte del individuo en quien se confía.
COMPETENCIA	El conocimiento técnico y las habilidades personales necesarias para desempeñar el trabajo.
✓ CONSISTENCIA	La seriedad, formalidad, lo previsible, y el buen juicio al tratar las situaciones.
✓ LEALTAD	Benevolencia o la disposición a proteger, apoyar y alentar a los demás.
✓ FRANQUEZA	Accesibilidad mental, o la disposición a compartir ideas e información libremente con los demás.

Butler y Cantrell (1984). A Behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55: 19-28. Citado en Hosmer (1995).

Butler (1995), establece que la literatura sobre la confianza converge en las creencias de que (a) la confianza es un aspecto importante de las relaciones interpersonales, (b) la confianza es esencial en el desarrollo de las carreras administrativas y (c) la confianza es una persona específica, que es más relevante en términos de predicción de resultados que en actitud global al generalizar otros

resultados. La confianza es generalmente asociada con la cooperación y las relaciones que en un momento dado llevan a la consecución de objetivos entre dos individuos o mas.

"Definir la confianza como el estado de una persona, de un grupo o de una institución, estaría fundado sobre los elementos afectivos, intuitivos o sobre un conjunto de informaciones, de cara a un objeto, un mecanismo, un animal, un medio ambiente físico, un grupo o una institución y permite apreciar la probabilidad de una reacción o de un comportamiento en una u otra situación" (Servet,1994,8).

Es decir, la confianza está relacionada con la forma en que un individuo encara una situación en la que existe una posibilidad más grande de perder que de ganar. La confianza es vista entonces como una expectativa no racional del resultado de un evento, dadas las condiciones de vulnerabilidad personal.

Barber (1983) citado en el artículo de Hosmer (1995), dice que (1983: 9-10), la confianza fue un grupo de expectativas optimistas en parte de un individuo, pero cambiaron el objetivo de estas expectativas desde el resultado de un evento incierto en tres condiciones y o supuestos que determinan el resultado.

Autor	Concepto	Nivel de análisis
Fukuyama (1995)	La confianza es la expectativa que surge dentro de la comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad.	Construcción social Mecanismos culturales: religión, tradición o hábitos históricos. Valores éticos y morales.
Giddens (1991)	Confianza. Otorgamiento de crédito a personas o sistemas abstractos; se basa en arrojarse de un salto a la fe, dejando en suspenso la propia ignorancia o falta de información. Confianza básica. Confianza en la continuidad de los demás y en el mundo de los objetos; deriva de la experiencia temprana del niño.	Nivel del individuo Actitud natural. Necesaria para elaboración de la identidad personal y social.
Hardy y Phillips (1995)	La confianza existe entre los socios cuando las relaciones contienen un alto grado de previsibilidad, y en que los otros no tendrán una conducta oportunista porque la reciprocidad y equidad pasan a través de compartir el poder.	Incorporan las dinámicas del poder. Administración simbólica del poder.

Barber (1983) se mueve hacia una definición en lo interpersonal - su concepto requiere de una persona quien esta confiando en una segunda persona que tenia expectativas en el cumplimiento de esta confianza - pero la confianza contiene básicamente las expectativas optimistas de un individuo solo relacionado al resultado eventual de un evento incierto. Recordemos, entonces, la definición simple de Barber de deber fiduciario: colocar los intereses de otros antes de los intereses de la

persona a ser confiada. Esto es encontrado, en alguna forma, en cada una de las conductas y contextos éticos en el cual la confianza ha sido definida (Hosmer, 1995)

“... Shmuel Eisenstadt y Luis Roniger(1984) usan el concepto de confianza muy bruscamente y lo equiparan a solidaridad sentido y participación. Esto hace posible mostrar que la confianza incondicional es generada en familia y en sociedades a pequeña escala y no puede ser transferida automáticamente a sociedades complejas basadas en la división del trabajo. La confianza entonces, necesita para su reconstrucción instituciones sociales especiales; las redes de amistades y las relaciones cliente patrón son ejemplos para una adaptación efectiva.” (Luhmann, 1988: 94)

### **Familia y experiencia familia:**

Los estudios sobre las formas de interacción en el seno familiar, indican que las experiencias de los individuos en el interior de la familia condicionan y moldean las percepciones del mundo social, la construcción de los valores, las formas de relación y provocan la reproducción de la misma estructura o modelo en que se ha vivido. El modelo familiar juega un papel determinante en la percepción de lo que serán las relaciones en el mundo social. El concepto de construcciones sociales con que se han venido enmarcando muchos de los estudios organizacionales en los últimos años, er justifica algunas de las principales relaciones que construye el individuo en su primer contacto a los grupos es decir, en la familia.

La familia es la primera en socializar al niño, de igual manera que ella inculca los frenos sociales más fuertes... que después se reforman en la escuela, donde el ritual de frente, las buena maneras, los juegos organizados, las operaciones mecánicas aprendidas en la escuela reemplazan sistemáticamente las experiencias creativas espontáneas, los juegos inventivos y el libre desarrollo de la imaginación y los sueños. (Cooper, 1971:26-27).

La construcción de las relaciones intrafamiliares está forjadas en la necesidad continua de decir la verdad y mantener el respeto por valores y normas. Que pasa, porque se fortalecen mas algunas relaciones entre padres e hijos, entre solo los hijos o entre solo los padres. Las relaciones que cada miembro de la familia estructura con los otros están fundadas en las emociones que se despiertan de acuerdo a las muestras afectivas, a las muestras de seguridad o a los sentimientos de inseguridad que se hayan dado en le transcurso de la vida individual.

Giddens (1991) habla de la construcción de la *seguridad ontológica* que se refiere a la actitud natural en la vida cotidiana. De este concepto desprende lo que llama la confianza básica que se desarrolla en las primeras etapas del desarrollo humano. “ La confianza básica se forja mediante lo que Winnicott denomina *espacio potencial* (en realidad un fenómeno espaciotemporal) que relaciona, aunque los distancie, al niño y a su cuidador principal. El espacio potencial se crea como un medio por el que el niño pasa de la omnipotencia a la captación del principio de realidad” (pág. 55).

En esta idea de la confianza básica Giddens define a la realidad como “un conjunto de experiencias organizado constitutivamente por la relación mutua entre niño y cuidadores”. En esta realidad aparecen las circunstancias normales que proporcionan una *vacunación emocional* contra las angustias existenciales. Es decir que, la confianza básica y la constitución de la realidad como algo normal ponen al individuo en un dispositivo protector contra riesgos y peligros de las circunstancias de acción e interacción (Giddens, 1991: 56). Acción e interacción que comienza en la familia y se extiende al ámbito de lo social y el encuentro con las instituciones.

En las familias y en los grupos sociales, la confianza es activada por elementos de conocimiento mutuo y colectivo de quienes participan de la estructura que los contiene, pero los refiere a momentos específicos donde se necesita establecer los nexos más fuertes que den sentimientos de seguridad a cada uno de los individuos que participan de ella.

El conocimiento no puede ser recíproco y simétrico. Desde las relaciones familiares, hasta las relaciones con organizaciones e instituciones, los grados de información no son los mismos para cada uno de los participantes y de hecho una de las expectativas de los individuos es llegar al conocimiento integral del otro para tener la plena de seguridad de dar y tener confianza. Según, la época, la cultura, el medio y la situación, la cantidad de información cambia para crear confianza y dar los lineamientos básicos de hacer una relación (Fukuyama, 1995).

Las conductas de los individuos en las relaciones de intercambio de negocios, de amor, o de amistad, están basados en un sentimiento de relajación en el que se trata de asegurar que el otro no utilizara la información que posee para tomar ventajas de las vulnerabilidades del otro participante u oponente según la situación. Entonces una relación confiable, permite arriesgarse abiertamente con las ideas propias, con los sentimientos y las posibilidades que estimulan el intercambio y las

posibilidades de ser perceptivo a las ideas y sentimientos de otros, lo que sin duda incrementara la confianza.

La confianza, está pensada siempre como una negociación de intereses, y sobre todo es pensada como un proceso en el que cada uno suavizará sus intereses personales en busca de un bien compartido, pensar en los intereses del otro. Construir la confianza es compartir información, es tener la posibilidad de trabajar por intereses comunes y de salvaguardar las debilidades del otro.

El sistema familiar postula que su función social esta condenado a filtrar la mayor parte de nuestra experiencia y a quitar a nuestros actos toda veracidad y generosidad espontánea. (Cooper, 1971:8). La construcción de los valores, son el producto de lo social, las aproximaciones a la cooperación son ajustes que se van estructurando en el transcurso de las experiencias y las interacciones sociales.

Los recuerdos de lo que desde la infancia ha determinado las relaciones serán determinantes para manejar las fallas, los éxitos y los procesos que condicionarán el crecimiento de la confianza o la desconfianza. La confianza crece de la interiorización de las normas de un grupo en particular. "Las sociedades en su evolución han desarrollado acuerdos implícitos a ciertas clases por respeto a los otros, acuerdos que son esenciales para sobrevivir en la sociedad o al menos que contribuyen de sobremanera a la eficiencia de su trabajo". La confianza crece particularmente de compartir expectativas y de construir un futuro que si se consolida avanza hacia la fe, que si no funciona crea la desconfianza, pero que, pase lo que pase es un acto vivo de experiencia que nos condicionará en el futuro y que dará pautas para construir o destruir las confianza de los otros y de sí mismo.

La memoria según Servet, juega un papel determinante en la construcción de la confianza. La memoria de las experiencias pasadas, la historia, la rutina, permiten pensar que las buenas relaciones pasadas... dan congruencia a la fidelidad de los otros. (1994,15). Esta memoria reacciona luego de cada experiencia nueva y es para nosotros el elemento fundamental porque condensa todas las otras experiencias (a partir de fragmentos de saber). Este proceso explica la importancia de la apariencia en la formación de la confianza; el vestido, la voz, el acento, el porte del cuerpo, etc., entran en el juego de las experiencias pasadas... (Servet,1994,16).

A lo que se aspira en la consideración de las experiencias para la creación de la confianza es en llegar a un proceso de construcción de hábitos, es la expectativa constante de tener la mejor relación de conocimiento mutuo para no tener que reconstruir los principios de interacción, para

estar seguros que se tiene una relación y que no se debe construir otra nueva, que seguramente volverá al camino de las incertidumbres y de las faltas de conocimiento, "porque la reputación de un individuo o de una institución, su credibilidad, son construidas sobre los procesos de aprendizaje y memorización. Siempre, en los periodos o en la sociedad, el grado de individualismo los marca y por consecuencia el efecto de la reputación tiene menos impacto, porque los individuos desean singularizarse...(Servet, 1994,16).

Bajo la premisa de que cada individuo es mas que el ser único, es el reflejo de las construcciones sociales y relacionales, primero al interior de la familia, después, al interior de la organización, "la familia es transferida a la empresa o bien el hombre de negocios fatigado transpone la empresa sobre el plan de la familia" (Laing, 4:1969), no se puede pensar que un individuo actúa solo con sus ideas y sin influencias externas. Un individuo es mas que el solo hecho de ser humano, es el conjunto de relaciones que lo han formado es la experiencia misma, es todo y es todas sus relaciones que lo han determinado en cada momento de la vida.

### **Preguntas sobre la confianza**

La construcción de los sistemas de valores en los grupos sociales tiene diversos componentes que comprenden la racionalidad, la subjetividad, la información del medio, y los principios culturales que permiten expresar las emociones y dar ciertas respuestas a determinadas situaciones de la vida común de los grupos sociales u organizacionales. De tal manera es diverso y complejo el estudio de la confianza que la problematización puede hallarse en alguna de las siguientes cuestiones:

1. ¿Porqué en los últimos meses la palabra confianza ha sido retomada en los diarios y en las publicidades como una estrategia?.
2. Las frases que predominan los discursos sobre la confianza están relacionados a "recuperarla", pero la pregunta es ¿cuándo y dónde se perdió?.
3. ¿Se puede diferenciar la confianza en México de otras confianzas?
4. ¿Cuál es la noción predominante de confianza en las organizaciones, la de costos de transacción o la de creer casi con fe?.
5. ¿La confianza es espontánea o requiere de condiciones especiales para que se construya?

## BIBLIOGRAFÍA

1. Baier, Annette (1986) "Trust and antitrust". *Ethics* 96, January 1986. Pp.231-260.
2. Bantz, Charles R.(1993) "**Understanding Organizations**". University of South Carolina, Press.
3. Bellemare, Guy & Briand, Louise (1997) "**La Confianza...pour qui?. Pour une Définition Structurationniste de la Confianza et la Responsabilité**". Document de Recherche, Avril, 1994. Université de Québec à Hull.
4. Bouchiki, H. (1990). "Éléments d'un approche constructiviste des structures organisationnelles". **Structuration des Organisations**. Paris: Economica. Pp.47-79.
5. Bryman, Alan (1988) "**Doing Research in Organizations**". Routledge, London.
6. Bryman, Alan (1989) "**Research Methods and Organization Studies**". Londres, Unwin Hyman.
7. Burrell, Gibson and Morgan, Gareth (1979) "**Sociological Paradigms and Organizational Analysis**". Heineman Educational Books. USA.
8. Butler, Jr. John K.(1991) "Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory". **Journal of Management** vol. 17 no.3 pp.643-663.
9. Butler, Jr. John K. (1995). "Behaviors, Trust and Goal Achievement in a Win-Win Negotiation Role Play". **Group & Organization Management**. Vol. 20 No. 4. December 1995. 486-501.
10. Coombs. Road, Knights. David y Willmott. Hugh C. (1992) "Culture, Control and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations" en **Organizations Studies** 13/1: 51-72.
11. Cooper, David. (1971) "**Mort de la famille**". Editions de Seuil.
12. Cuche, Denys (1996) "**La Notion de Culture dans les Sciences Sociales**". Editions La Decouverte, coll. Reperes, Paris.
13. Czarniawska-Joerges, Barbara y Joerges Bernward (1990) "Linguistic Artifacts at Service of Organizational Control". En Pasquale Gagliardi (Ed.), **Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape**. Walter de Gruyter. Berlin, 339-364.
14. Czarniawska-Joerges, Barbara (1992). "**Exploring Complex Organizations**". California, Sage Publications.
15. Dasgupta, Partha (1988) "Trust as a commodity". En Gambetta, Diego, Ed. (1988). "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
16. Deal, Terence E. & Kennedy, Allan A.(1982) "**Values: The Core of the Culture. Tire de Corporates Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life**". Addison-Wesley Publishers Co.
17. Dion, Michel (1994). "L'etique de l'entreprise".
18. Eco, Umberto (1984) "**Semiotica y Filosofia del Lenguaje**". Barcelona, Lumen.
19. Enz, Cathy A.(1956) "**Power and Shared Values in the Corporate Culture**". Michigan, UMI Research Press.
20. Eraly. (1988). "**La Structuración de l'Entreprise**". Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles. Pp. 7-32.
21. Erikson, Erik. (1966). "**Enfance et Societe**". Delachaux & Niestlé Neuchatel. Suisse.
22. Esterson, Aaron (1972) "**La Dialectique de la Folie**". Payot, Paris.
23. Fineman, S. (1993). "Organizations as Emotional Arenas". **Emotion in Organizations**. London, Sage. Pp. 9-35.
24. Frondizi, Risieri (1958) "**Qué son los Valores**". FCE, México.

25. Fukuyama, Francis (1995) "**Confianza**". Ed. Atlántida. España.
26. Gambetta, Diego, Ed. (1988). "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
27. Gambetta, Diego. (1988). "Can We Trust". En Gambetta, Diego, Ed. (1988). "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
28. Geertz, Clifford (1973) "**Thick Description: Toward an Interpretative Theory of Culture. The Interpretation of Cultures**". Basic Books.
29. Giddens, Anthony (1991) "**Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad contemporánea**". Ed. Península.
30. Good, David (1988) "Individuals, Interpersonal Relations and Trust". En Gambetta, Diego, Ed. (1988). "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
31. Gusdorf, Georges. "**La Palabra**". Ed. Galatea Nueva Visión.
32. Hammersley, Martyn (1990). "**Introduction: The Nature of Ethnography. Reading Ethnographic Research. A Critical Guide**". Longman, Londres, pp. 1-17.
33. Hardy, Cynthia & Phillips, Nelson (1995) "**Overcoming illusions of trust: toward a communicative theory of trust and power**". Faculty of Management, McGill University, Montreal, 48 págs.
34. Hart, Keith (1988). "Kinship, Contract, and Trust: The Economic organization of Migrants in an African City Slum". En Gambetta, Diego. "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
35. Hart, Paul & Saunders, Carol. "Power and Trust: Critical factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange". **Organization Science**. Vol.8 No.1. January-February 1997. 23-42.
36. Honderich, Ted & Burnyeat, Myles, Eds. (1993). "**Philosophy as It Is**". Penguin, Books.
37. Hosmer, Larue Tone. (1995). "The Connecting Link between Organizational Theory and Trust". **Academy of Management Review**. April 1995.
38. Husted, Bryan W. "Trust in Business Relations: Directions for Empirical Research". **Business & Professional Ethics Journal**. Vol. 8 No. 2. 23-39.
39. Inglehart, Ronald. (1990). "**Cultural Shift**". Princeton University, Press.
40. Irving, John A. (1952). "**Science and Values**". The Ryerson Press, Toronto.
41. Jacobs, Jane.(1992). "**Systemes de Survie. Dialogues sur les Fondements Moraux du Commerce et de la Politique**". Boréal, Québec.
42. Kauffman, Allen & Zacharias, Lawrence. "From Trust to Contract: The Legal Language of Managerial Ideology, 1920-1980". **Business History Review** 66. Summer 1992. 523-572.
43. Kilani, Mondher (1990) "Les Anthropologues et leur Savoir: du Terrain au Texte. Sous la direction de J.M. Adam, J.P. Borel, C. Calame et M. Kilani, **Le Discours Anthropologique**. Meridiens Klincksieck. pp. 71-109.
44. Kinsey Goman, Carol. (1990). "**The Loyalty Factor. Building Trust in Today's Workplace**". Master media, New York.
45. Korsgaard, Christine M. (1996) "Excellence and Obligation: a very concise history of Western metaphysics 387 BC to 1887 AD", **The sources of Normativity**, pp.1-5 Cambridge, UK: Cambridge University Press.
46. "La Philosophie" (1969). **Les Dictionnaires Marabout Universite**. Savoir Moderne.
47. Laing, R. D. (1969) "**La Politique de la Famille**". Stock Plus.
48. Laing, R. D. (1976) "**Les Faits de la Vie**". Stock Monde Ouvert.

49. Lakoff, George y Johnson, Mark. (1980) "Metáforas de la Vida Cotidiana". Madrid, Catedra
50. Lavallo, Luois (1947) "**Introducción a la Ontología**". FCE, México.
51. Leñero Otero, Luis (1976) "**La Familia**". ANUIES. México.
52. Luhmann, Niklas. (1984). "Sistemas Sociales". Alianza Ed.
53. Luhmann, Niklas. (1988). "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives". En Gambetta, Diego. En "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
54. Mayer, Roger C; Davis, James H; Schoorman, F. David (1995) "An Integration model of Organizational Trust". **Academy of Management Review**. Julio 1995.
55. Meeker, Barbara F. (1983) "Cooperative orientation, trust, and reciprocity". **Human Relations** vol. 37 No. 3 pp.225-243.
56. Nanda Anshen, Ruth, Comp. (1970) "**La Familia**". Ediciones Península. Barcelona.
57. Pagden, Anthony (1988). "The Destruction of Trust and its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-century Naples". En Gambetta, Diego. "**Trust. Making and Breaking Cooperative Relations**". Basil Blackwell, UK.
58. Pearson Judy C. Y Turner Lynn H. (1993) "**Comunicación y Género**". Paidós, Barcelona.
59. Piette, Albert (1996). "**L'Observation de la Culture. Ethnographie de l'action. L'observation des Détails**". Métailie. pp. 44-64.
60. Putnam, Linda L. Y Pacanowski, Michael (Eds.). (1983) "**Communication and Organizations: An Interpretative Approach**". SAGE; California.
61. Reboul, Olivier (1986), "**Lenguaje e Ideología**". México, FCE
62. Rogers, Carl. (1968) "**Le Developpement de la Personne**". Ed. Dunod, Paris.
63. Roethlisberger y Dickson (1939) "**Management and the Worker**". Harvard, University, Press Boston. Pág.551- 589.
64. Rosaldo, Renato (1989) "**Subjectivity in Social Analysis. Culture and Truth, The Remaking of Social Analysis**". Beacon, Press. Boston. pp. 168.195.
65. Ross, William & LaCroix, Jessica. "Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review and Integrative Model". **The International Journal of Conflict Management**. Vol. 7. No. 4. October 1996. 314-360.
66. Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S., Camerer, Colin. (1998) "Not So Different After All: a Cross Discipline View of Trust". **Academy of Management Review**. Vol.23, No. 3. 393-404.
67. Sackmann, Sonja A.(1992) "**Cultural Knowledge in Organizations, Exploring the Colective Mind**".
68. Schwartzman, Helen B. (1993) "**Ethnography in Organizations**". California, SAGE.
69. Seguin , Francine & Chanlat, Jean Francois. (1992) "**L'Analyse des Organizaciones. Une Anthologie Sociologique**". Tome I. **Les Théories de l'Organisation**. Gaetan Morin Éditeur.
70. Servet, Jean Michel. (1994) "**La Confianza. Un Facteur Décisif de la Mobilisation de L'Épargne**". Note de Recherche No. 94/41. AUPELF.
71. Shapiro, Susan P. (1987) "The social control of interpersonal trust". **American Journal of Sociology**, vol. 93 no.3 (noviembre 1987): 623-658
72. Sperber, Dan (1978) "**El Simbolismo en General**". España, Anthopos
73. Trice, Harrison M. y Beyer, Janice M. (1993) "**The Cultures of Work Organizations**". New Jersey, Prentice Hall.

74. Trice, Harrison M. (1993) **“Occupational Subcultures in the Workplace”**. New York, ILR Press.
75. Turner, Victor (1965) “Le Phenomene Rituel. Structure et Contre-Structure”.
76. Vargas Montoya, Samuel (1960) **“Ética o Filosofía de la Moral”**. Ed.Porrúa. México.
77. Williams, Arthur & Jurkiewicz-Coughlin, Carole L. “In God We Trust, All Others Pay Cash: A Prologue to Trust, Vulnerability, and Deceit in Business Organizations”. **Business & Professional Ethics Journal**. Vol. 12 No. 2. 67-90.
78. Yates, Joanne y Orlikowski, Wanda J. (1992) “Genres of Organizational Communication: A Structural approach to Studying Communication and Media” en **The Academy of Management Review** 17/2: 299-326.
79. Zaheer, Akbar; McEvily, Bill & Perrone, Vincenzo (1998) “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal on performance”. **Organization Science** vol 9 no.2 marzo-abril 1998. Pp.141-169.
80. Zand, Dale E. (1981) “Trust and the decision process” en **Information, organization and power (Effective Management in the Knowledge Society)**. Murray Printing Company.