



Ciencia y Sociedad

ISSN: 0378-7680

dpc@mail.intec.edu.do

Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
República Dominicana

Lockward Dargam, Ailín María

El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o  
pensamientos de la administración

Ciencia y Sociedad, vol. XXXVI, núm. 3, julio-septiembre, 2011, pp. 464-502

Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
Santo Domingo, República Dominicana

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022526005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **EL ROL DE LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LOS DISTINTOS ENFOQUES O PENSAMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

(The role of confidence in different approaches in administration)

---

**Ailín María Lockward Dargam\***

### **RESUMEN**

El papel jugado por la confianza en la evolución de las distintas teorías de la administración es innegable. Desde la aparición de las primeras letras referentes al conocimiento de las distintas técnicas de la gestión, observamos que la desconfianza en el ser humano, era la voz cantante. A medida que los administradores se fueron dando cuenta que con el entrenamiento y el aprendizaje podía ser más fácil confiar en el individuo, las teorías de la administración fueron flexibilizándose y dando mayor participación a las personas. Incluso el hecho de que las primeras empresas mantenían los puestos de la administración dedicados única y exclusivamente para miembros de la familia, es una muestra de que la confianza era el motor que mantenía en movimiento este sector de la empresa. Con la aparición de las nuevas teorías y nuevas formas de la administración, las cúpulas de las empresas fueron dando paso a permitir que otros miembros no familiares pudieran participar del Gobierno Corporativo de las empresas, abriendo una oportunidad al desarrollo de la confianza.

### **PALABRAS CLAVES**

Confianza, desconfianza, administración, personas.

### **ABSTRACT**

The role played by trust in the evolution of different theories of management is undeniable. Since the advent of the first letters about the knowledge of the various management techniques, we found that distrust of humans, was the lead. As managers became aware that with training and learning it could be easier to trust individuals, theories of management became more flexible and giving greater involvement of people. Even the fact that the

---

\* Extensión y Prestación de Servicios, Vicerrectoría de Investigación y Vinculación, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC, República Dominicana.  
E-Mail: lockward@intec.edu.do

first companies held management positions dedicated solely for family members it is a sign that confidence was the engine that kept moving this sector of the company. With the emergence of new theories and new forms of administration, the heads of the companies were more willing to allow other non- family members to participate in the corporate governance of companies, opening an opportunity for the development of trust.

#### KEY WORDS

Trust, distrust, management, people.

## 1. INTRODUCCIÓN

### LA CONFIANZA Y LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

En una de las Historias Magrebianas de Rezzori, un padre anima a su pequeño hijo a saltar a sus brazos abiertos, desde el árbol al que se había subido. El niño salta, el padre se retira y le deja caer al suelo. El niño llora y el padre le explica: “Lo hice para que aprendas a no confiar en nadie”.<sup>1</sup>

La confianza es algo natural, es algo con lo que no podemos dejar de vivir. El hombre nace y confía, primero en su madre, y luego confía en sí mismo.

La confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones. La confianza o falta de confianza o desconfianza es uno de los temas del liderazgo en las organizaciones cada vez más estudiados.

La filosofía de la administración y las modalidades de la empresa cambian con el tiempo para atender nuevas necesidades. El estudio del pasado sirve para conocer mejor el presente y el futuro. Es una manera de aprender de los errores ajenos y no repetirlos; es también una manera de aprender de los éxitos de otros para repetirlos en la situación apropiada; y, sobre todo, es una manera de entender por qué suceden cosas que mejoran la empresa en el futuro.

---

<sup>1</sup> Spaemann, Robert. 2005. Reproducción de la conferencia pronunciada en Madrid. Revista Empresa y Humanismo. Vol. IX 02/05. pp. 131-148.

En este trabajo ofrecemos un panorama general de las ideas, las teorías y las filosofías administrativas que han contribuido a hacer del lugar de trabajo lo que es hoy y cómo la confianza en el trabajo fue planteada dentro de las distintas hipótesis de estas teorías. Estas teorías han logrado mucha aceptación y han dado buenos resultados a lo largo del siglo XX y, asimismo, veremos los nuevos enfoques que se basan y aplican al conocimiento de la administración en el siglo XXI.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El role de la confianza en la gestión de la empresa tiene tres enfoques. En el enfoque económico, la confianza es un lubricante esencial sin el cual las más simples formas de intercambio económico no podrían ocurrir (Arrow, 1971). La confianza incrementa la eficiencia de los intercambios al reducir las expectativas de las conductas oportunistas y consecuentemente bajando los costos asociados a estas transacciones (Bromiley y Cummings, 1995; John 1984; McEvily y Zaheer). Los profesionales de estrategia sugieren que la confianza es una fuente estratégica que tiene el potencial de proveer una fuerte y sostenible ventaja competitiva (Barney y Hansen, 1995); mientras que otros investigadores organizacionales conceptualizan que la confianza es una forma de administración que provee un marco para guiar y dirigir la organización y coordinar la actividad económica (Bradach y Eccles, 1989; McEvily, Perrone y Zaheer, 2003, Powell, 1990).

En el segundo enfoque, la confianza puede mirarse desde el punto de vista del oportunismo. Williamson considera la confianza como parte esencial de toda transacción y al oportunismo como la búsqueda del interés propio con dolo (Williamson, 1985).

Por último, la confianza juega un role importante en los individuos, como parte de los atributos o valores de las personas. De acuerdo con Stephen Robbins, la confianza es “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones” (Robbins, 2004). Asimismo, en el artículo “Administración de Personal Público” (Perry y Mankin, Agosto 2004) describen la confianza como “una serie de relaciones que se forman con el tiempo donde la persona que atribuye la confianza observa e interactúa con el objeto de confianza para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta”.

Para fines de nuestro trabajo, la confianza será tratada como un problema que está presente en la coordinación, motivación, participación y desarrollo de los empleados en la organización. Asimismo, deben ser vistos los criterios para identificar el nivel de confianza y desconfianza en estas funciones de la administración.

Al tratar las distintas teorías presentes en la evolución de la Gestión, notamos que las primeras teorías tradicionales o clásicas convidaban al individuo digno de poca confianza. Las reglas debían ser dadas (Weber) y el hombre era considerado holgazán (Taylor). No fue sino hasta los pensamientos de Mary Parker Follet y Henry Fayol que empezó a pensarse en lo que el confiar en los empleados podía hacer por la organización. Las teorías de la motivación de Maslow y McGregor, así como el experimento Hawthorne, de E. Mayo, demostraron la importancia de la confianza en estos aspectos y en la coordinación y participación de los empleados y la relación con la gerencia.

En las modernas teorías de manejo de la organización, podemos observar que en la Organización que aprende y en la Gestión del Conocimiento (Senge, 1990 y Drucker, 1999) respectivamente) los autores hablan sobre la importancia de la confianza en los empleados para aportar ideas en la solución de problemas de la organización, basándose en el conocimiento adquirido por éstos como recursos importantes de la empresa.

La comunicación, el liderazgo, los conflictos (vistos también como un factor importante de la confianza por Mary Parker Follet), son situaciones dentro de la organización en que sin el elemento confianza no podrían funcionar.

### **3. EL ROLE DE LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LAS DISTINTOS ENFOQUES O PENSAMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

#### **3.1. Teoría Tradicional o Clásica**

El punto de vista tradicional es la perspectiva más antigua y quizás la más aceptada de la administración. Esta se divide en tres etapas o ramas principales: Administración Burocrática, Administración Científica y Administración Gerencial.

### **3.1.1. La confianza en la Administración Burocrática**

Es un subcampo de la teoría clásica. Esta teoría se refiere al uso de reglas, una jerarquía fija, una división clara del trabajo y procedimientos detallados. Max Weber (1864-1920), un historiador social alemán, se asocia en forma estrecha con la administración burocrática; llamada así porque Weber basó su trabajo en estudios de la burocracia gubernamental de Alemania.

A fines de la década de 1800 muchas empresas europeas eran administradas en forma personal y familiar. Los empleados eran leales a un individuo o a sí mismos y no a la empresa ni a su misión. La consecuencia negativa era que los recursos servían para cumplir deseos personales en vez de las metas de la empresa. Weber proponía organizaciones que fueran manejadas de manera impersonal y racional.

Entre los elementos de la burocracia de Weber se proponía que:

1. Existencia de claras definiciones de autoridad y responsabilidad.
2. Jerarquía de autoridad
3. Promociones en base a cualidades técnicas del personal
4. Funciones y decisiones administrativas por escrito.
5. Administración separada de Propiedad.
6. Reglas y procedimientos claros aplicados uniformemente a ejecutivos y empleados.

Han sido también numerosas las críticas que ha recibido el modelo ideal de racionalidad burocrática postulado por Weber (véase Merton, 1949, Gouldner, 1948, Selznick, 1948). por citar sólo una de las más conocidas: la falta de flexibilidad de las reglas burocráticas para lidiar con situaciones imprevistas.

Asimismo, de acuerdo con Weber la confianza surgió más a partir de hábitos religiosos que de un cálculo racional<sup>2</sup>. La racionalidad implicaba la aplicación de

---

<sup>2</sup> Ramírez Alcántara, Hilda 1995. Impacto de la Confianza en la Organización. Xochimilco, México, 1995.

la razón a todos los conceptos a que estaba siendo sometido el hombre. El catolicismo de la época imponía el creer en todo lo escrito en las escrituras, criterio éste que discutía Weber. Es por esto por lo que algunos autores concuerdan con Weber que el surgimiento del capitalismo va de la mano a la Reforma Protestante, la cual proponía iguales reformas. Si aplicamos la hipótesis de Weber, confiamos sólo porque nacemos confiados. Al racionalizar entraríamos inmediatamente en la desconfianza o en la falta de confianza.

Si una persona en la calle me dice que le preste quinientos pesos, según Weber, en aquella época, confiábamos en esa persona porque las escrituras nos imponían hacer el bien a todos. Pero al aplicar la racionalidad, primero tendríamos que hacernos una serie de preguntas, tales como: ¿Quién es este señor para que yo le preste dinero? ¿Tendrá una buena historia crediticia? ¿Por qué debo yo darle mi dinero si ni siquiera le conozco? Y muchas más.

### **3.1.2. La confianza en la Administración Científica**

Al igual que la Administración Burocrática, la Administración Científica es racional.

De alguna manera las organizaciones definieron el éxito como el mejoramiento de la productividad bajo la asesoría de un joven ingeniero para quien el problema radicaba más en los deficientes sistemas de administración que en la fuerza laboral. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) insistía en que también la administración debía cambiar y que, además, la manera de hacerlo dependería exclusivamente del estudio científico. Así nació el nombre de Administración Científica. Según Taylor, las decisiones basadas en reglas prácticas y en la tradición debían ser sustituidas por procedimientos rigurosos diseñados tras un estudio minucioso de situaciones individuales<sup>3</sup>.

La Organización Científica del Trabajo es un movimiento racionalizador del trabajo que se produce en EE.UU y uno de cuyos precursores es F. W. Taylor cuyo modelo es conocido con el nombre de Taylorismo.

---

<sup>3</sup> Charles D. Wrege y Ann Marie Stoka. 1978. Cooke Creates a Classic: *The Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management*, en *Academy of Management Review* (octubre de 1978), 736-74.

Taylor pensaba que el hombre era holgazán por naturaleza y por esto debían establecerse directrices para trabajadores y estandarizaciones de equipos y movimientos a fin de hacer las organizaciones más eficientes.

En una planta tradicional de producción en serie, el grado de confianza que se deposita en el último obrero de armado es extraordinario, ya que la línea de armado está organizada, para evitar, a cualquier precio, su interrupción.

Además, Taylor apoyó el uso de métodos de selección científica para realizar la mejor asignación entre puestos y empleados. El trabajo de los empleados y de la dirección, debían estar bien divididos, ya que los primeros hacían el trabajo manual, y los segundos debían planificar y coordinar las actividades de los empleados. Aún así, la dirección y los empleados dependían los unos de los otros para poder llegar a obtener los objetivos deseados, lo cual debería fomentar la cooperación y disminuir los conflictos y huelgas.

### **3.1.3. La confianza en la Administración Gerencial o Enfoque de las Ciencias Administrativas**

Se enfoca en el gerente y las funciones gerenciales básicas. Fayol codificó los principios generales de la administración que pensó que podrían ser aplicados a cualquier organización.

Entre estos catorce principios se encuentran:

- División del trabajo.
- Autoridad, responsabilidad y disciplina: ordenar para ser obedecido.
- Unidad de mando: una cabeza y un solo plan, centralización.
- Subordinación del interés particular por el interés general de la empresa.

Algunos otros principios establecidos por Fayol no han permanecido a lo largo del tiempo. Por ejemplo, su principio sobre que el camino de comunicación hacia la dirección venía bien definido, de forma ascendente, por la cadena de mando, ha sido modificado al señalarse que tanto la comunicación descendente como la horizontal son vías igualmente importantes para la comunicación de una organización. Pero al estudiar el mismo período, esta situación la explica Chester



I. Barnard (1886-1961), quien proveyó el concepto de “Organización Informal”, la cual se encuentra en todas las organizaciones formales e incluye camarillas y grupos sociales espontáneos. Esta organización informal creaba los lazos de confianza necesarios para que la comunicación fluyese en todos los sentidos. Los trabajos de Barnard abrieron nuevas áreas de estudio teórico gracias a los conceptos de empowerment, de facilitar en vez de controlar a los empleados y de permitirles actuar según la autoridad de la situación.<sup>4</sup>

Ahora bien, Fayol indicó: “Una persona más propensa a tener en cuenta los efectos que sus acciones provocan en su entorno, estará en mejores condiciones de interaccionar en una organización sin inducir a su alrededor comportamientos defensivos o bloqueantes de confianza. Esto es aún más importante en el caso del directivo, cuya labor consiste en lograr compromisos de sus subordinados hacia los objetivos de la empresa, para lo cual ha de inducir en ellos un mínimo de confianza.”<sup>5</sup> Esto nos dice que Fayol también establecía la confianza como un elemento esencial para la consecución de las metas, ya que el ejecutivo debía lograr la confianza de sus subordinados, a fin de que éstos le obedecieran usando la racionalidad.

### **3.2 La Confianza en la Teoría Conductual, Humanístico o de Relaciones Humanas**

Esta teoría se centra en aplicar de manera efectiva los aspectos humanos de las organizaciones. Sus partidarios observan cómo los gerentes hacen lo que hacen, cómo dirigen sus subordinados, cómo se comunican con ellos y por qué los gerentes necesitan cambiar sus suposiciones acerca de las personas si desean dirigir equipos y organizaciones de alto desempeño.

#### **3.2.1. Enfoque de las Relaciones Humanas**

Este enfoque contempla las relaciones entre los empleados y los supervisores en aspectos importantes de la dirección. Sus propulsores eran partidarios de que las personas se formaran en ciencias del comportamiento, como la psicología

---

<sup>4</sup> Follet, *The New State*; Metcalf y Urwick, *Dynamic Administration* (Londres: Sir Isaac Pitman, 1941).

<sup>5</sup> Barnard, Chester I. 1986. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. Cambridge, Mass. 1986.

social, que enfatizaba en las relaciones de cooperación y colaboración entre los supervisores y los trabajadores.

Mary Parker Follet hizo contribuciones importantes al punto de vista conductual de la administración. Ella creía que la administración es un proceso continuo dinámico, no estático, y que, si se ha resuelto un problema, es probable que el método usado para resolverlo haya generado nuevos problemas. Sus enunciados contrastaban con aquéllos de Taylor, Weber y Fayol, ya que ella sugería la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la dinámica de la administración, más que principios estáticos<sup>6</sup>. Follet y Chester Barnard coincidían en decir que los empleados tienen el libre albedrío a la hora de llevar a cabo las órdenes que les daban. Además, Mary Parker Follet insistía que una de las formas de lograr la resolución de los conflictos era logrando un ambiente de confianza. Follet da por sentado que sin la quiebra de esa desconfianza no hay forma de eliminar al fantasma de la dominación como vía para conseguir la satisfacción de los deseos<sup>7</sup>.

Dos aspectos clave de la aproximación de las relaciones humanas son la motivación de los empleados y el estilo de liderazgo.

Con respecto a la motivación Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo clínico, desarrolló la Teoría de la Motivación fundamentada en la Jerarquía de las Necesidades, asumiendo que las necesidades humanas insatisfechas motivaban el comportamiento. En la medida que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. Estas cinco necesidades eran las siguientes:

- 1ro. Fisiológicas. Hambre, sed, abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- 2do. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- 3ro. Sociales. Afecto, formar parte de un grupo, aceptación.
- 4to. De estima. Confianza en sí mismo, autonomía, atención.
- 5to. Autorrealización. Desarrollo de potencial propio.

---

<sup>6</sup> Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John. 2005. *Administración, Un enfoque basado en Competencias*. Thomson. México.

<sup>7</sup> Domínguez Bilbao, Roberto y García Dauder, Sylvia. 2005. *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet*. Athenea Digital - num. 7 (primavera 2005).

Las necesidades mencionadas por Maslow, tales como las de estima, implican que si la persona no se encuentra satisfecha consigo misma, no llega a la autorrealización, lo que afecta directamente en su ejecución y, por tanto en el alcanzar las metas de la organización.

En lo que respecta al liderazgo (lo cual veremos en más detalle más adelante), Douglas McGregor (1906-1964) se sintió frustrado con los primeros conceptos tan simplistas de las relaciones humanas y fue entonces que, basado en su trabajo como directivo y consultor, en su formación psicológica, y en los trabajos de Maslow, postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos, uno negativo que presentaba al hombre como holgazán y que no le gustaba el trabajo (Teoría X) y afirmaba que la clásica se basaba en estas suposiciones ; y otro positivo (Teoría Y), que establecía que las organizaciones pueden aprovechar la imaginación y la inteligencia de sus empleados. El empowerment o delegación de autoridad responsable permitían establecer un clima de confianza entre supervisor y empleado a fin de conseguir las metas de la organización.

Asimismo, el efecto Hawthorne, el cual resultó del experimento realizado por Elton Mayo en la planta de Chicago en la Western Electric Company de 1924 a 1932, dio luces sobre la implicación de que cuando un directivo muestra interés en sus empleados, su motivación y productividad mejoran.<sup>8</sup> Las empleadas afectadas sintieron como un aspecto motivacional la confianza que en ellas se puso al escogerlas para este experimento.

### **3.3. Teoría de los Sistemas o Enfoque Sistémico**

Ludwing Bertalanffy<sup>9</sup> fue quien expuso por primera vez la teoría general de los sistemas, con la intención de lograr una metodología integradora para el tratamiento de los problemas científicos que inspire cierta confianza . Tal como él lo reconoce, el término "sistema" y el concepto básico que este encierra tienen antecedentes muy antiguos.

---

<sup>8</sup> Gómez Mejía, Luis y Balkin, David B. 2003. *Administración*, McGraw Hill. Madrid, España, 2003.

<sup>9</sup> von Bertalanffy, Ludwig 1976. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Publisher: George Braziller.

La escuela de la teoría de los sistemas se constituye en el medio que le permita a la administración avanzar en lo referente la metodología semántica y uniformidad científica con un grado de confianza.

En este sentido, el aporte de la teoría de los sistemas permitiría superar las limitaciones de la teoría de la organización, para lo cual correspondería efectuar paralelamente la actualización psicosociológica que debe operarse mediante el reemplazo de todas las hipótesis conductistas por las teorías e hipótesis con que cuenta la sociología en la actualidad, dentro de un clima de confianza.

Un claro ejemplo del nivel de importancia que asume la teoría de los sistemas en el plano metodológico y semántica surge de lo expuesto por un ocioso contemporáneo, Warter Buckley, quien cree ver en dicha teoría un instrumental científico de indudable valor para renovar las estructuras de ambas ciencias. Dice Buckley al respecto:

“La sociología y la teoría de los sistemas estudian en común muchos aspectos científicos; los conjuntos y el modo de abordarlos respetando su carácter, el análisis general de la organización, la relación compleja y dramática de sus partes especialmente cuando estas son cambiantes y las razones no son rígidas-, los problemas de intercambio íntimo con el medio, la persecución de metas; adaptativa y la mecánica de control, la autorregulación o la auto dirección. Es por ello que la sociología debe proponerse la investigación de los principios y métodos de la teoría de los sistemas, en cuanto esta pudiera servir de base a un modelo o marco teórico mas apropiado para el análisis del sistema sociocultural.”

Buckley expone luego los objetivos que persigue en su libro, al decir: tomando como hipótesis que la administración, luego de los aporte de la teoría de la organización, carece de una adecuación sociológica, método lógica y semántica, y que dentro de la moderna ciencia de la sociología se advierten también síntomas de revolución metodología y semántica como la manifiesta claramente Buckley, ambos continentes sometidos a diferentes tipos de influencia parecen confluir hacia la moderna teoría de los sistemas en su intento de lograr la superación de sus problemas científicos.

Por otra parte, y dado que la sociología es una ciencia fáctica cuyo objetivo de estudio presenta cierta semejanza con el de la administración, no de la de resultar importante la convalidación metodología que implica la elección, por parte de los sociólogos, de un método que los administradores comenzaron a aplicar con ciertas dudas y reservas.

### **3.4. La Confianza en la Teoría de Contingencia o Enfoque Situacional**

Los administradores son objetivo de un constante bombardeo de nuevos conceptos administrativos, lo mismo que de antiguos conceptos, a menudo disfrazados bajo una terminología nueva, diseñados todos ellos para enfrentar los cambios en la administración demandados por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder rápidamente a cambios en las condiciones imperantes.

Esta perspectiva es una segunda extensión actual del pensamiento administrativo. La teoría clásica adoptó un punto de vista universalista. Se creía que los conceptos administrativos eran universales: lo que daba resultado en una empresa-estilo de liderazgo, estructura burocrática-funcionaria también en otra. Sin embargo, en la En términos sencillos, el enfoque contingente para la administración pone de relieve el punto de vista de que lo que los administradores hacen en la práctica depende de un conjunto dado de circunstancias (una situación). En esencia, este enfoque pone de relieve las relaciones del tipo si entonces. \*si\* esta variable situacional existe \*entonces\* esta es la acción que probablemente debería tomar un administrador. Por ejemplo, si un administrador tiene un grupo de subordinados inexpertos, entonces el enfoque contingente recomendaría que dicho administrador dirija de una manera distinta de la que usaría si sus subordinados tuvieran ya experiencia.

En general, el enfoque contingente pretende delinear las condiciones o situaciones en las cuales varios métodos de administración tienen la mayor probabilidad de éxito atendiendo a cierta confianza en su equipo de trabajo. Este enfoque se basa en la premisa de que aunque probablemente no exista un mejor método para resolver un problema administrativo en todas las organizaciones, tal vez sí exista un mejor método para resolver cualquier problema administrativo en una organización.

### **3.5. La Confianza en la Administración de la Calidad Total**

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino de mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. La confianza en ese producto o servicio depende con la calidad con que este sea elaborado. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se este trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiada costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación y el vínculo de sus estudios con la confianza.

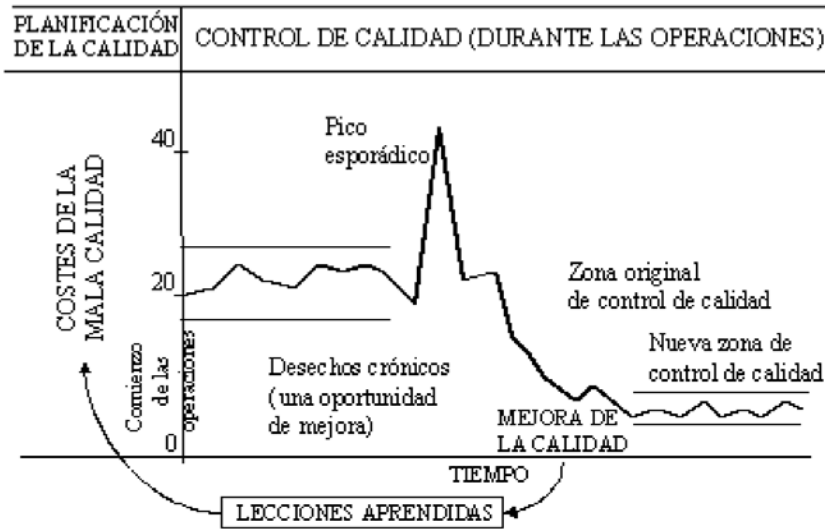
La Calidad para Joseph Juran puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

#### **Trilogía de Juran**

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes dentro de un ambiente efectivo y de confianza.

## El Diagrama de la Trilogía de Juran



Después de la Segunda Guerra Mundial llega a Japón e instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Crear un clima de confianza.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.



## Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivo.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos los cuales son:

1. Compromiso de la dirección
2. Equipo para la mejora de la calidad
3. Medición del nivel de calidad
4. Evaluación del costo de la calidad
5. Conciencia de la calidad
6. Sistema de acciones correctivas
7. Establecer comité del Programa Cero Defectos
8. Entrenamiento en supervisión

9. Establecer el día “Cero defectos”
10. Fijar metas
11. Remover causas de errores
12. Dar reconocimiento y estimular la confianza
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir todo de nuevo

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, también que los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto. Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Los resultados de este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. El trabajo de desperdicio y el re trabajar se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.

8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
9. Se amplía el Mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos con un buen clima de confianza.
11. Se reducen la información y reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son mas eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
15. Se mejoran las relaciones humanas.

Podemos decir que la calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. Pero estos autores coinciden en que la calidad se consigue a través de un equipo con confianza la cual es concepto que pasa desapercibido a menudo. Pero es señalada como el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar. Tradicionalmente el concepto de confianza se ha identificado con la integridad, la lealtad, la atención y el cumplimiento de promesas en las relaciones entre individuos. Sin embargo, Belardo sostiene que la confianza a través de la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual.

## **4. TENDENCIAS E INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS EN LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS**

### **4.1 Innovaciones y Modas de la Administración**

Aún cuando las teorías de finales del siglo XIX y principios del siglo XX todavía se utilizan en las organizaciones de hoy, han surgido muchas y variadas técnicas de manejo de la Administración. En la figura 1 puede observarse una cronología de las principales innovaciones administrativas de los últimos cincuenta años. Asimismo, a continuación definimos cómo algunas de ellas han tratado el tema de la confianza en la gestión de negocios.

#### **4.1.1. Teoría X y Teoría Y**

Esta teoría, de Douglas McGregor, fue expuesta en el punto 3.2.1. en el Enfoque de las Relaciones Humanas.

#### **4.1.2. Teoría de los dos factores**

Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar su éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg investigó la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Con las respuestas Herzberg concluyó que las respuestas dadas por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. De acuerdo con sus investigaciones, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos a los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que proponen eliminar los factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación. Por tanto, llamó Factores de Higiene a las condiciones de trabajo, como la supervisión, salario, políticas de la compañía, status, etc. Llamó Factores Motivadores a aquéllos que tenían que ver con el trabajo en sí o con sus resultados directos, tales como: oportunidades de ascenso, reconocimiento, responsabilidad y confianza en sí mismo. Los críticos de esta teoría mencionaron que, las respuestas dadas podían someterse a interpretaciones y por tanto el método era cuestionable. Además, cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos y cuando salen mal, culpan al entorno.

### 4.1.3. Teoría Z

Primero que nada, debo aclarar que la Teoría Z no es de Douglas McGregor, a pesar de que suena como una extensión de su teoría. La Teoría Z fue propuesta por William Ouchi<sup>10</sup>.

Esta teoría presta más credibilidad a la actitud y las responsabilidades de los trabajadores, mientras que la de McGregor se enfoca más en la motivación desde la perspectiva de los gerentes y las organizaciones. La Teoría Z esencialmente provee una combinación de todo lo bueno de la Teoría Y y la moderna administración japonesa, la cual deposita una gran libertad y confianza en sus trabajadores y asume que los trabajadores son leales y trabajadores de equipo en las organizaciones.

### 4.1.4. Técnica de Lluvia de Ideas (Brainstorming)

Creada en 1941 por Alex Osborne. Esta técnica permite la generación de ideas originales en un ambiente relajado, mediante la liberación de la creatividad de los equipos, de tal manera que todos los miembros del mismo se involucren en el proceso.<sup>11</sup>

Puede ser llevada a cabo de tres formas:

- a) De manera estructurada
- b) De manera no estructurada
- c) De forma silenciosa

La confianza en esta técnica juega un papel especial, ya que si los participantes no confían en que sus ideas se tomarán en cuenta, no participarán de manera activa o tomarán el proceso con poca seriedad.

---

<sup>10</sup> Ouchi, William. Theory Z. 1981. *How American management can Meet the Japanese Challenge*. Los Angeles, California.

<sup>11</sup> Lluvia de Ideas. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

#### **4.1.5. Descentralización**

Consiste en el traspaso de trabajo, autoridad y toma de decisiones a los empleados de la organización. El marco conceptual más frecuentemente empleado en la literatura sobre la descentralización es la tipología de Rondinelli (1981, citado por Manor 1974:4). La confianza depositada en los estratos inferiores de la organización promueven a la participación y estimulan al desarrollo.

Según Luiz de Mello (2000), el proceso de descentralización tiene la potencialidad de fortalecer el capital social por el hecho que hay un acercamiento y mayor interacción entre la administración y los empleados y así se fortalece iniciativas de participación de éstos y el desarrollo de técnicas administrativas que incluyen participación, cooperación y responsabilidad compartida, y el afianzamiento de las normas de solidaridad y de confianza.

#### **4.1.6. Equipos Autodirigidos**

Son grupos de trabajadores que desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes. Los integran grupos de tres a quince trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable. El equipo toma decisiones colectivas respecto a cómo alcanzar las metas que se fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. Los miembros de los grupos tienen participación en la toma de decisiones y en la selección de nuevos integrantes.

Algunas compañías consideran que éste es el mejor método para lograr alta productividad y calidad y mejora la calidad de vida laboral. Otras lo usan para disminuir gastos administrativos.

El grado de confianza depositada en estos tipos de grupos es alto. Además, colectivamente se crea un ambiente de confianza a fin de conseguir metas en común.

## **5. TENDENCIAS ACTUALES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

### **5.1. La Organización que aprende**

Los gerentes empezaron a pensar en los conceptos relacionados con la organización que aprende tras la publicación del libro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* de Peter Senge<sup>12</sup>. El autor describió el tipo de cambios que los gerentes necesitan experimentar para ayudarle a la empresa a adaptarse a un mundo cada día más caótico. La Organización que aprende puede definirse como aquella en que todos procuran identificar y resolver problemas, donde está permitido experimentar, cambiar y mejorar constantemente; de ese modo, aumenta su capacidad de crecer, aprender y cumplir su propósito. La idea esencial es resolver problemas a diferencia de la organización tradicional diseñada para la eficiencia. En la Organización que aprende todos los empleados detectan problemas, como conocer las necesidades especiales del cliente. También los resuelven, lo cual supone integrar las cosas en determinada forma para atenderlas. Se aplican tres ajustes importantes que promueven el aprendizaje continuo, que son: crear una estructura orientada a equipos, el empowerment o delegación de autoridad y compartir la información.

La comunicación y el liderazgo son muy importantes, aunque aquí el jefe tradicional casi desaparece. La confianza en las personas es también importante, ya que es sumamente necesaria para lograr la cooperación y el flujo de comunicación permanente. Esto así, ya que para poder resolver los problemas, los empleados deben poder contar con la información necesaria para hacerlo.

### **5.2. Administración del Trabajo orientado a la tecnología (Teoría ERP)**

La tecnología de la información engloba nuestra vida y las empresas; las relaciones adquieren más importancia que la maquinaria de producción, los productos físicos y los puestos estructurados.<sup>13</sup> Muchos realizan gran parte de su trabajo en la computadora y a veces trabajan en equipos virtuales, conectados electrónicamente a sus colegas en otras partes del mundo.

---

<sup>12</sup> Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. Doubleday/Currency. New York, 1990.

<sup>13</sup> Daft, Richard L. 2005. *Administración*. Thomson Learning. México.

Los empleados y los ejecutivos de las compañías modernas se centran en las oportunidades más que en la eficiencia, y requieren que sean flexibles, creativos y sin las restricciones de reglas estrictas y de funciones estructuradas.

La confianza ha tomado otro curso. Los empleados reciben sus indicaciones y asignaciones por medios de redes electrónicas internas (Intranet) y las empresas se comunican con clientes y proveedores a través del Internet, haciendo negocios a través de éste o e-business. También con la aparición del comercio electrónico o e-commerce se designan los intercambios o transacciones que se efectúan con medios eléctricos.

El ERP o Planeación de recursos de la empresa es un nuevo método de la Administración de la Información en donde se unen funciones principales, tales como: procesamiento de pedidos, diseño de productos, compras, inventarios, distribución, recursos humanos, recepción de pagos y pronóstico de la demanda futura. Los ejecutivos, al manejar toda la información en un solo programa, tienen mayor confianza en la toma de decisiones por el fácil acceso a información global.

### **5.3. Gestión del Conocimiento**

El tema central de la obra de Peter Drucker (1909-2005), es la prevalencia de las personas sobre el capital y las mercancías. Señala, con el sustento de su experiencia, que los trabajadores deben ser tratados como recursos, no como costos. Con una férrea crítica a los postulados de Taylor, habla de un nuevo tipo de trabajo, en el que, se confiara más en la contribución intelectual del trabajador y menos en su capacidad física. Fue en el año 1969 cuando, basado en estos conceptos, nos habla del “trabajador de la era del conocimiento”. Postulando que las sociedades modernas, son sociedades que han cambiado a partir del conocimiento y que la herramienta sustantiva de los modelos de producción está basada en los recursos de los trabajadores, de manera primordial, sus conocimientos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Luperdi Saldago, Carlos. “El Legado de Peter Drucker”.



El trabajador con conocimiento, alega Drucker, debe entender que el éxito en la economía, deviene de conocer sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor. La única manera de descubrir nuestros puntos fuertes es a través de lo que denominó el feedback: nuestras propias experiencias. El trabajador, debería ubicarse en aquello que constituye su fortaleza y no desperdiciar esfuerzos en mejorar áreas en las que no es competente. Drucker afirma que el principal motivador de los trabajadores con conocimiento, son los retos y que la única persona en la que hay que desconfiar es aquella que no comete errores, por que, o, es un falso o se queda en lo seguro, lo probado y lo trivial. Cuanto más competente es una persona más errores comete.

Los valores para Drucker, son esenciales en el automanagement. Una persona debe trabajar en organizaciones cuyos sistemas de valores no sean inaceptables o incompatibles con el suyo, a fin de evitar la frustración y el mal desempeño. Las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios sistemas de valores. Para ser eficaces, los valores de las personas deben ser compatibles o suficientemente aproximados con los de la organización.

Las organizaciones ya no se construyen a partir de la fuerza sino de la confianza. La existencia de confianza entre las personas no necesariamente implica que se agraden mutuamente. Significa que se comprenden. Por lo tanto, asumir responsabilidad en las relaciones es una necesidad fundamental. Es una obligación. Tanto si uno es miembro de una organización, como si es un consultor, un proveedor o un distribuidor que presta un servicio a la misma, uno le debe esa responsabilidad a todos los que trabajan alrededor: aquellos de cuyo trabajo uno depende y aquellos que dependen del trabajo de uno.<sup>15</sup> Aquí Drucker demuestra que la confianza en las organizaciones es sumamente importante incluso para su existencia misma.

Finalmente, el trabajador con conocimiento, debe formularse la pregunta ¿Cuál es mi contribución a la empresa? La respuesta, basada en mis puntos fuertes, mi forma de desempeñarme y mis valores, se centra en tres alternativas 1) Que es lo que la situación requiere. 2) Como puedo hacer mi mejor contribución a lo que debe hacerse y 3) Que resultados deben obtenerse para que surja una diferencia.

---

<sup>15</sup> Drucker, Peter. 1999. Automanagement. Management Challenges for the 21st Century. Harper Collins. California.

## 5.4. Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial. Enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible<sup>16</sup>.

Para conocer los principales recursos, Grant (1995 p.p.157-165) los clasifica en: Tangibles (estados contables), Intangibles (tecnología, cultura) y en Capital Humano (conocimientos, destrezas y capacidades). Dentro de estos recursos intangibles, Grant menciona que las relaciones de confianza entre empleados y supervisores forman parte de esos recursos que no se pueden medir, pero que son una parte importante del análisis y formación de estrategias.

## 5.5. Teoría del Juego

Existe una situación de juego cuando dos o más individuos buscan relacionarse. Evidentemente tal situación puede tomar las formas más diversas, y para avanzar en la reflexión es necesario ser más precisos, especialmente en lo referido al marco en el cual los individuos interactúan las reglas del juego, la información disponible por los jugadores y sus tipos de comportamiento, que puede ser más o menos cooperativo.

Todo juego supone reglas y, evidentemente, su aceptación por los participantes situación postulada y no verdaderamente explicada lo que impone una restricción a priori a la elección hecha por los jugadores. Dicho de otra manera, todo juego supone un consenso mínimo de los participantes. Esta observación es particularmente cierta en el caso de los modelos microeconómicos donde el énfasis se coloca sobre las relaciones de intercambio, con beneficio mínimo, excluyendo todo tipo de violencia. De esta manera, en competencia perfecta, existe un consenso de los agentes para aceptar la mediación del subastador.

---

<sup>16</sup> Drucker, Peter. 1999. *Automanagement*. Management Challenges for the 21st Century. Harper Collins. California.

Todo juego, y todo modelo microeconómico, supone pues un nivel mínimo de cooperación y confianza, necesario para la vida en sociedad. Evidentemente la cooperación puede perderse y no estar presente al momento de tomar decisiones los individuos. Es así como estos pueden procurar entenderse o buscar la conformación de coaliciones, de manera que se impongan las soluciones que se consideren preferidas para todos si se compara con el resultado de la ausencia de entendimiento.

### 5.6. Gestión por Competencias

Se entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere<sup>17</sup>. Este concepto involucra tres aspectos fundamentales:

1. El saber actuar, que tiene que ver con la preparación y los conocimientos.
2. El querer actuar, que tiene que ver con la confianza en sí mismo.
3. El poder actuar, que tiene que ver con los medios y recursos de los que disponga el individuo (Le Boterf, 1996).<sup>18</sup>

La importancia de esta teoría es tal que las organizaciones actuales, si se encuentran bien dirigidas, utilizan la gestión por competencias en todos sus procesos de selección de personal. Las competencias son evaluadas mediante entrevistas personales y la confianza es evaluada a fin de que el individuo que posee los conocimientos y los recursos tenga la seguridad de poder desempeñar la labor y cumplir con las metas de la organización.

---

<sup>17</sup> Estay Ortega, Carolina. *Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad*.

<sup>18</sup> Le Boterf, G. 1996. *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivo de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

## 5.7. Teoría de Agencia

La Teoría de Agencia se centra en los intereses de los actores y en el conflicto que dificulta la confianza entre ellos<sup>19</sup>. Esta teoría parte del supuesto de que en toda interacción económica se pueden identificar dos partes: el principal y el agente. El principal contrata al agente para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, el principal delega una parte de su autoridad de decisión al agente. Y aquí empiezan las dificultades (el problema de Agencia). Pueden presentarse cuatro situaciones: primero, el agente posee más información sobre el negocio y oficio que el principal (información oculta); segundo, el principal no puede medir el empeño que pone el agente en el trabajo (acción oculta); tercero, existen factores externos que influyen el resultado de la gestión del agente a los que éste puede recurrir si el resultado es bajo, tales como, la competencia o los cambios atmosféricos, lo que lo lleva a una acción oportunista; y cuarto la racionalidad del agente y el principal los hace buscar lo mejor para sí, si el principal limita al agente, la relación termina.

El primer problema surge antes del trabajo, cuando el agente le dice al principal lo fácil que será alcanzar altos objetivos, y el principal toma decisiones adversas a sus intereses. El segundo problema surge cuando el principal, sin saber el esfuerzo realizado por el agente, debe decidir cuánto pagarle.

Los críticos de la Teoría de Agencia dicen que los supuestos sobre los cuales está constituida son minimalistas y restrictivos y que no toman en cuenta la motivación humana (Donaldson, 1990).

La Teoría de Agencia muestra una gran necesidad de confianza entre dos participantes de una organización. Cuando la confianza se pierde da paso a la desconfianza y la relación desaparece. Ambos son entes racionales cuyos intereses no tienen que coincidir; por tanto, el contrato a realizar por el principal y el agente debe tratar de motivar al agente de forma que no se desvíe mucho de los intereses del principal.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Gorbaneff, Yuri. 2003. *Teoría del Agente – Principal y el Mercadeo*. Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. pp. 75-87.

<sup>20</sup> Gorbaneff, Yuri. 2003. *Teoría del Agente – Principal y el Mercadeo*. Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. pp. 75-87.

## 6. OTRAS ACCIONES DE LA CONFIANZA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

### 6.1. Confianza y comunicación

La confianza es esencial en la comunicación. Una empresa en donde no exista confianza entre sus participantes, es una empresa donde la comunicación no fluye. El hecho de que la comunicación sea amplia y sin inhibiciones, permite que los gerentes puedan tomar buenas y sopesadas decisiones; los empleados puedan desarrollar el empowerment y los clientes, son los más beneficiados.

El empleado acepta lo que dice su superior debido al principio de autoridad, pero esto va contra sus principios de identidad. La confianza ayuda a que esta comunicación no sólo sea en una dirección. Si el empleado no está de acuerdo y piensa que mejor sería de otra forma, la confianza promueve la participación y como resultado, la comunicación.

La base de la comunicación es la confianza. Es ella la que determina, en última instancia, la precisión y el volumen de información que se intercambia. Esto es así porque muchos objetos de comunicación pueden hacer a una parte vulnerable con respecto a la otra. “El conocimiento y la información no pueden ser intercambiados libremente cuando una parte no está segura de cómo la otra va a usar la información.” (Jones & George, 1998).<sup>21</sup>

La confianza se forma a través de un proceso gradual de conocimiento e interacción, en la experiencia personal de comunicación con el otro, y si bien está asociada, en primer lugar, al sistema personal de valores éticos, está también condicionada socialmente, con castigos explícitos o implícitos para los que la violan (por ejemplo, la reducción del intercambio de información).<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Jones, G. R. y J. M. George 1998. *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork* en *Academy of Management Review*, vol. 23, EE.UU., 1998.

<sup>22</sup> Tristán Pérez, Boris. 2004. *La Comunicación en las Organizaciones*. Revista Cubana de Educación Superior. No. 2, 2004.

La necesidad de construir y mantener la confianza dentro de las organizaciones es crítica. Un cuerpo establecido de investigaciones demuestra los vínculos entre la confianza y el desempeño organizacional. Si las personas confían entre sí, son capaces de trabajar, aun en medio de desacuerdos.

## 6.2. Confianza y Liderazgo

Los líderes transformacionales se esfuerzan por ser éticos en sus relaciones con los demás y son percibidos como personas dignas de confianza. Los empleados que no confían en un líder dudarán en seguir la visión que éste exprese e interpretarán los mensajes inspiradores con escepticismo. Los líderes transformacionales hacen lo que dicen, son íntegros. Además de que son vistos como dignos de confianza, los líderes transformacionales a su vez confían en sus seguidores, y alientan un flujo bidireccional de la información y el diálogo.

En el primer capítulo del libro de Mark Casson (2000), “Enterprise and Leadership, Studies on Firms, Markets and Networks”, Casson estudia el fenómeno del empresario y líder desde una perspectiva integrada. Parte de la premisa de que la ética es fundamental para el desarrollo económico porque disminuye los costos de transacción. El plantea la siguiente hipótesis: “Los valores éticos se vuelven operativos a través de la figura empresario-líder, cuya función consiste en promover cierto sistema de valores.”<sup>23</sup> Casson afirma que la frase “líder ético” es una tautología.

Para tener éxito, un empresario debe crear una atmósfera de confianza, cooperación y trabajo en equipo entre todos los empleados. El potencial de un buen trabajo en equipo entre los empleados de una empresa se eleva en cierta forma con la fomentación de estos valores. El administrador/líder que tiene la confianza en sus empleados hasta el punto de implementar el empowerment o delegación de funciones, incrementa en ellos la facultad de actuar por sí mismos y de tomar decisiones en los procesos que participan, ya que esto va más allá de solicitar opiniones e ideas a los empleados.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Casson, Mark. *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*. Cheltenham. Edward Elgar. EE.UU. p. 8

<sup>24</sup> Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W. y Petty, J. William. *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. Thomson Learning. México, 2001.

### 6.3. Confianza y Capital Social

La definición del Banco Mundial plantea una visión del capital social en la misma línea que las corrientes económicas neoclásicas antes referidas: “El capital social se refiere a las redes y relaciones que fomentan la confianza y la reciprocidad y conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales en una sociedad” (Banco Mundial, 2000: 18).

El término aparece por primera vez en el ámbito de las ciencias sociales, en un artículo escrito por Bourdieu<sup>25</sup> a mediados de los '80, quien, refiriéndose a cuestiones que originariamente se relacionaban con ciencias de la educación, planteaba el término como “el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizada, de conocimiento y de reconocimiento mutuo”.

En realidad, pensar que las redes o las relaciones que establezca el individuo son importantes para el desarrollo, para combatir la exclusión, para buscar soluciones para una comunidad, etc., no es algo nuevo en términos de teoría. En el siglo XIX, Durkheim planteaba que la solidaridad social se asociaba con las conexiones, redes de cooperación, etc. que era capaz de establecer una sociedad, y que aquella era necesaria para una sociedad sana. Cuando Marx hablaba de clase en sí y clase para sí, estaba hablando de algo similar: un grupo colectivo que es capaz de, a partir de estar relacionado internamente y organizado, percibir sus verdaderos intereses y buscar una solución a sus problemas más acuciantes.

Otros autores como Coleman dicen que el Capital Social es una diversidad de entidades con dos elementos en común: todos consisten en algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura.<sup>26</sup> Con ello quiere decir que el Capital Social es un atributo que está presente en las relaciones entre personas y que es a través de ellas que se facilita el logro de objetivos individuales.

---

<sup>25</sup> Bourdieu, Pierre, *The Forms of Capital*. 1986. EN: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York 1986. EN: Vargas Forero Gonzalo. *Hacia una Teoría de Capital Social*. 2001. Artículo extraído de internet.

<sup>26</sup> Coleman, James, 1988. *Social Capital in the Creation of Human Capital* en *American Journal of Sociology*. No. 94:S95-S120.

Putnam dice que el capital social son las características de la organización social tales como redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo” (Putnam, 1995: 67).

Putnam es un politólogo que trata de explicar resultantes diferentes en el desarrollo de países o regiones en términos de la existencia de mayor o menor Capital Social. Define al término no como una propiedad individual sino como una propiedad de regiones, involucrando a millones de habitantes durante largo tiempo y teniendo efectos en el desarrollo a largo plazo.<sup>27</sup>

El sentido que se le da al capital social por parte de los autores que han continuado esta visión enfatiza las consecuencias económicas de preservar los valores solidarios y la cohesión de la comunidad, y destaca los efectos beneficiosos que elementos como la confianza tienen en la generación de prácticas de cooperación, así como en la producción o preservación de bienes público.

Básicamente, el concepto del capital social se refiere a la existencia de una cultura de interacción social que permite el trabajo cooperativo de diversos actores para lograr sus metas comunes, y entre los principales indicadores que se utilizan para analizar el capital social cabe mencionar: la existencia y participación en asociaciones formales e informales, la confianza interpersonal e institucional, y los valores y normas compartidos.

---

<sup>27</sup> Putman, Robert D, 1995. *Bowling Alone: America's Declining Social Capital* en Journal of Democracy. Vol 6. No. 1: 65-78.



**FIGURA 1**  
**INTERACCIÓN HUMANA**



**Fuente:** Artículo Impacto de la Confianza en la Organización (Ramírez, 1995).

## CONCLUSIONES

Naturalmente nacemos confiados y la experiencia nos vuelve desconfiados. “La lógica del corazón”, dice que debemos ser capaces de recuperar la inocencia de nuestras primeras andanzas, porque la confianza, la generosidad, el optimismo y la amistad son fundamentales para emprender cualquier tipo de iniciativa: deberíamos “desaprender” la desconfianza que la experiencia nos ha otorgado.<sup>28</sup>

Los grandes teóricos que definieron la Administración como ciencia en los últimos dos siglos, preferían la racionalidad a la confianza y la participación individual a la colectiva; la autoridad dividida a la participativa. Pero aún cuando sus principios todavía se utilizan en las organizaciones de hoy, muchas cosas han cambiado. La participación, la cooperación, el empowerment son las técnicas más utilizadas para lograr el éxito y el alcance de las metas de las organizaciones. Los líderes transformacionales y los resolvedores de conflictos alientan la confianza.

La confianza también forma una parte importante del capital social, siendo la impulsadora del trabajo en equipo y la cooperación mutua.

Si los actores confían mutuamente, y en base a esta confianza ambos deciden cooperar, obtendrán el mejor resultado colectivo (Millar Moya, Acción Colectiva y Modelos de Racionalidad).

---

<sup>28</sup> Alvarez de Mon. 2005. *La Lógica del Corazón*. Deusto. España.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Espinosa, Nelson. *Cultura Política en America Latina*. Espacio abierto abril-junio. Vol. 11 No. 2. Cuaderno Venezolano de Sociología. Asociación Venezolana de Sociología. Maracaibo, Venezuela. pp. 267-290.
- Alvarez de Mon. 2005. *La Lógica del Corazón*. Deusto. España.
- Andrew J. Dubrin. 2003. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Thomson.
- Arrow, K. J. 1971. *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Chapter 3, pp. 90-133. Chicago: Markham Publishing Co.
- Barnard, Chester I. 1986. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Barney, J. y Hansen, M. 1994. *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, vol 15, 175-190.
- Blas Aritio, Francisco de Asis. 1998. *Una Organización de la teoría organizacional*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol.14, No.1, Cuba: pp. 9-31
- Bohlander, Snell, Sherman. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. 12va. Edición. Thomson. México.
- Bourdieu, Pierre. 1986. *The Forms of Capital*. EN: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York. EN: Vargas Forero Gonzalo. *Hacia una Teoría de Capital Social*. 2001. Artículo extraído de internet.
- Bardach, J. y Eccles, R.G. *Price, Authority and Trust, From Ideal Types to Plural Forms*, en Annual Review of Sociology v.15, pp 97-118.

- Bromiley, P. & Cummings, L. L. in press. 1995. *Organizations with trust*. R. Bies, R. Lemicki & B. Sheppard (Eds.), Research in Negotiations. 5th edition, Greenwich, CN: JAI Press.
- Casson, Mark. *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*. Cheltenham. Edward Elgar. EE.UU. p. 8
- Certo, Samuel C. 1992. *Administración Moderna*. Mc Graw Hill, 2da. Edición, 1992.
- Chapman, Alan. 1995-2005. *Douglas McGregor's XY Theory, managing an X Theory boss, and William Ouchi's Theory Z*.
- Charles D. Wrege y Ann Marie Stoka, 1978. *Cooke Creates a Classic: The Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management*, en Academy of Management Review (octubre de 1978), 736-74.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. *Comportamiento Organizacional*. Thomson. México.
- Coon, Dennis. 2005. *Psicología*. 10ma. Edición. Thomson. México, pp. 448-449.
- Daft, Richard L. 2005. *Administración*. Thomson Learning. México.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. 1999. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10 ma. Edición. McGraw Hill. México. pp. 68, 341.
- Domínguez Bilbao, Roberto y García Dauder, Sylvia. 2005. *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet*. Athenea Digital - num. 7 (primavera 2005).
- Dressler, Gary. 1996. *Administración de personal*. Editora Prentice-Hall. Hispanoamericana. 6ta. Edición. México.

- Drucker, Peter. 1999. *Automanagement*. Management Challenges for the 21st Century. Harper Collins. California.
- Estay Ortega, Carolina. 2005. *Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad*. Follet, The New State; Metcalf y Urwick, Dynamic Administration (Londres: Sir Isaac Pitman, 1941.).
- Gerrig, Richard y Cimbrado, Phillip G. 2005. *Psicología y Vida*. 17va. Edición. Pearson Education. México. 54-55, 417, 468.
- Gómez Mejía, Luis y Balkin, David B. 2003. *Administración*, McGraw Hill. Madrid, España.
- Gorbaneff, Yuri. 2003. *Teoría del Agente – Principal y el Mercadeo*. Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. pp. 75-87
- Gratton, Lynda. 2001. *Estrategias de Capital Humano*. Prentice Hall. Madrid.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W. Jr. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ma. Edición. Thomson. México.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John. 2002. *Administración, Un enfoque basado en Competencias*. Thomson. 9na. Edición. México.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John. 2005. *Administración, Un enfoque basado en Competencias*. Thomson. 10ma. Edición. México.
- Jones, G. R. y J. M. George. 1998. *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*. en Academy of Management Review, vol. 23, EE.UU.
- Kramer, R.M. y Tyler, T.R. 1996. *Trust in Organizations*. Sage. Thousand Oaks, CA. pp. 264-270.

- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1998. *Administración: Una perspectiva Global*. Mc Graw Hill, 11ª. Edición. México.
- Larkin, T.J. y Larkin, Sandar. 2006. *Mission Impossible: Increasing employee trust in your CEO*. Communication World. Vol. 23, Issue 1.
- Le Boterf, G. 1996. *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivo de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- Lluvia de Ideas. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W. y Petty, J. William. 2001. *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. Thomson Learning. México.
- Lundwall, Joanna M. 2003. *El capital social y su relación con el desempeño de la democracia local y la descentralización exitosa: el caso de Honduras*. Basado en una ponencia preparada para la mesa de trabajo sobre el tema de Descentralización y Gobierno Local en el I Congreso Centroamericano de Ciencias Políticas, Universidad de Costa Rica, San José.
- Luperdi Salgado, Carlos. 2006. *El Legado de Peter Drucker*. APSIQUE.
- McEvily, Hill, Weber, Roberto A., Bicchieri, Cristina y Ho, Violet. 2005. *Can groups be trusted*. An experimental study of trust in collective entities. EE.UU.
- McEvily, B y Zaheer, A. 1999. *Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities*, Strategic Management Journal, 20, págs. 1133-1156, 1999.
- Miletti, Mari Elena y Nardone, Mariana. 2005. *Organizaciones Sociales y Políticas Públicas. Demandas y Articulaciones en el nivel local*. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales. Universidad de el Salvador. Buenos Aires, Argentina.

- Miller Moya, Luis Miguel. 2004. *Acción Colectiva y Modelos de Racionalidad*. IESA-CSIC, Córdoba.
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge*. Los Angeles, California. 1981.
- Perry, R.W., Mankin, L.D. 2004. *Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates*. Public Personnel Management. 33, 277-290.
- Ramírez Alcántara, Hilda, 1995. *Impacto de la Confianza en la Organización*. Xochimilco, México.
- Robbins, Stephen. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ma. Edición. Pearson/Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento Organizacional*. 8va. Edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen. 2002. *Fundamentos de Administración*. 3ra. Edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen 1998. *La Administración en el Mundo de Hoy*. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1ra. Edición.
- Schindler, P.L. y Thomas, C.C. 1993. *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace*. Psychological Reports. EE.UU: pp. 563-573.
- Senge, Peter, 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. Doubleday/Currency. New York.
- Spaemann, Robert. 2005. Reproducción de la conferencia pronunciada en Madrid. Revista Empresa y Humanismo. Vol. IX 02/05. pp. 131-148.
- Tristá Perez, Boris. 2004. *La Comunicación en las Organizaciones*. Revista Cubana de Educación Superior. No. 2, 2004.

Verderber, Rudolph y Verdver, Kathleen. 2005. *Comunícate*. Thomson. México.

von Bertalanffy, Ludwig 1976. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Publisher: George Braziller.

Werther, William B. y Davis, Keith. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta. Edición. McGraw Hill. México.

Williamson, O. 1985. Las instituciones económicas del capitalismo, México: FCE.

**Recibido: 28/02/2011**

**Aprobado: 06/05/2011**