

Producción Económica  
UAM-X, Calz. Del Hueso 1100, Col. Villa  
Quietud, Coyoacán  
CP 04960 México, DF



Hilda Teresa Ramírez Alcántara; Melissa Segura Martínez

“Enfoque psicosocial de la confianza en grupos de trabajo”

*Producción Económica 2005, 2010, 24 pp., ISBN 978-607-477-354-5*  
UAM-Xochimilco, México.

# ENFOQUE PSICOSOCIAL DE LA CONFIANZA EN GRUPOS DE TRABAJO

*Hilda T. Ramírez Alcántara\**

*Melissa Segura Martínez\*\**

## **Introducción**

El interés por el tema de la confianza como objeto de estudio surge de la pregunta principal: ¿cómo crear y organizar las relaciones de confianza que permitan superar los inevitables conflictos, para crear condiciones de cooperación? El presente estudio se centra en la realidad, en el fenómeno mismo, e identifica a partir de un estudio de caso y situaciones los elementos constitutivos de la confianza que inciden en la cooperación.

El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones de confianza con la meta de medir su construcción, desarrollo y validación dentro de las unidades de una organización destacando a la confianza basada en compromisos y valores, como una vía para superar los inevitables conflictos y así crear condiciones de cooperación que permitan organizar mejor las relaciones humanas y evitar que algún integrante de la organización realice un acto indebido aun cuando la oportunidad se presente. Es decir, se analizan los grupos de trabajo desde el estado afectivo, cognitivo y de conducta ética. El estudio de caso fue realizado en el Departamento de Sistemas Biológicos (DSB), de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco (UAM-X).

## **Definición de confianza**

La confianza ha sido estudiada desde diferentes campos del saber, está acompañada de los más diversos calificativos, sin embargo el interés de este artículo es estudiarla desde un enfoque psicosocial y es que dadas las relaciones que se desarrollan dentro de las organizaciones, la confianza constituye un mecanismo para la construcción de lo social.

---

\* Profesora-investigadora en el área de investigación Análisis Socioeconómico de las Organizaciones, del Departamento de Producción Económica [hramirez@correo.xoc.uam.mx].

\*\* Licenciada en Administración, UAM-Xochimilco.

Ahora bien, la complejidad creciente de las organizaciones y de la sociedad, necesita gestionar proyectos complejos, que requieren cada vez más de gestionar eficientemente la cooperación. La estrategia de cooperación basada en relaciones de confianza reciproca es el principio que guía y orienta las acciones de los grupos de trabajo; la definición de confianza que se maneja en este artículo está basada en el trabajo de L. Cummings y Philip Bromiley (1996). La confianza es una creencia individual o colectiva que otro individuo o grupo:

- a) Se esfuerza en comportarse con apego a compromisos tanto explícitos como implícitos.
- b) Es honesto y consistente en cualquier negociación y acción.
- c) No se aprovecha del otro, aun cuando la oportunidad se presenta, es decir, origina aquella acción moral de los individuos que produce una conducta ética.

De la definición anterior, se deriva que un comportamiento fiel indica que los individuos realmente se comportan de acuerdo con los incisos *a*, *b* y *c*, es decir, la lealtad se basa en el cumplimiento de los compromisos, la honestidad y en no aprovecharse del otro. La primera dimensión de la definición expresa que un individuo es confiable en su comportamiento, es decir, dirige sus acciones hacia el cumplimiento de compromisos constantemente. La segunda dimensión manifiesta que los valores esenciales de una persona confiable son la integridad y la lealtad, los cuales aparecen en todo momento, principalmente cuando surgen compromisos. La última dimensión implica que un individuo no toma ventaja a expensas de otro, pues sus acciones son éticas. Desde esta perspectiva, la confianza (como creencia), debe ser valorada como la interacción de tres dimensiones:

- *Estado afectivo*: mantener compromisos (no defraudar).
- *Estado cognitivo*: negociar honestamente (que un individuo sea congruente con los estatutos, reglas del juego y compromisos en relación con sus deseos y la persecución de éstos).
- *Conducta ética* (no aprovecharse del otro): evitar tomar ventajas (cuando la oportunidad se presente y no obtener delantera a expensas del otro).

### **Descripción del instrumento de recolección de información (cuestionario) utilizado**

L.L. Cummings y Philip Bromiley tomaron el anterior concepto de confianza para su estudio de caso con el modelo psicosocial. Elaboraron un cuestionario para analizar las relaciones de confianza con la meta de medir su construcción, desarrollo y validación dentro de las unidades de una organización.<sup>1</sup> Tal cuestionario denominado “Inventario de confianza en la organización” se aplicó a cuatro jefes de área y 36 profesores investigadores del DSB en la UAM-X. Utilizando una escala de Likert, donde se proponen una serie de afirmaciones al entrevistado con las que se indica su grado de acuerdo o desacuerdo en valores numéricos del 1 al 7. Estas afirmaciones también se dividen en tres dimensiones: estado afectivo; estado cognitivo; comportamiento mal intencionado, así como en dos partes, la primera de las cuales se denominó “Jefe de área” y la segunda “Miembros de área”; con el objeto de identificar la influencia del puesto en las conductas de los encuestados.

### **Descripción del Departamento de Sistemas Biológicos de la UAM-X**

Las relaciones interpersonales de confianza de los académicos del DSB, son una necesidad y una condición para que exista la cooperación. El tamaño y las características de los grupos varían de acuerdo con los intereses comunes de cada organización y en el DSB el interés común de los profesores investigadores es realizar la función de investigación con eficiencia y en consecuencia aspirar a obtener los estímulos económicos otorgados a los académicos por su productividad. Los grupos de trabajo se conformaron en función a proyectos de investigación, que se integraron por habilidades, capacidades, formación profesional y experiencia, el número de miembros por proyecto es entre dos y seis investigadores. A continuación se describe con mayor amplitud el Departamento y los grupos que lo conforman.

El DSB se dedica a la docencia e investigación, enfocado básicamente a resolver problemas de salud con una orientación farmacéutica. Está constituido por cuatro áreas de investigación aprobadas por el Colegio Académico en 1982 y cuenta con 90 académicos en los troncos interdivisional, divisional y de carrera.

---

<sup>1</sup> El cuestionario se localiza en el libro *Confianza en las organizaciones* de Roderick M. Kramer y Tom R. Tyler, en las páginas 324-327, en el apéndice B del capítulo 15.

**Cuadro 1**  
**Grupos de trabajo del DSB**

Área de investigación	Grupo	Nombre del proyecto	Número de integrantes
Obtención y producción de compuestos orgánicos (OPCO)	1	Revisión crítica del desarrollo de la química: un aporte a la discusión	2
	2	Programa de práctica académica externa integral a la carrera de QFB.	3
	3	Modificaciones químicas sobre herbicidas y pruebas de selectividad de los productos en tomate, frijol, trigo y maíz.	3
	4	Tiene dos proyectos: A) Extracción e identificación de compuestos con actividad terapéutica de algunas plantas medicinales. B) Investigación sistemática de la hidroxilación de compuestos aromáticos para la síntesis de materias primas de la industria químico-farmacéutica	5 (3 profesores y 2 ayudantes de investigación)
	5	Biotransformaciones. Desarrollo de métodos biocatalíticos de síntesis y preparación de compuestos orgánicos biológicamente activos	5 (4 doctores y 1 maestro, internos y externos)
	6	Enzimas	4
Farmacocinética y farmacodinámica (FF)	1	Plantas medicinales. Estudios de disolución (biofarmacia)	5 (1 doctor y 4 maestros)
Tecnología farmacéutica (TF)	1	A) Desarrollo de materiales y formas farmacéuticas de interés estomatológico B) Desarrollo tecnológico y servicios farmacéuticos en farmacia molecular: enfoque multidisciplinario con responsabilidades distintas	5 (2 doctores y 3 maestros)
Productos biológicos (PB)	1	Prebióticos o alimentos funcionales	6 integrantes. (Todos doctores, 5 son SNI)
	2	Relación huésped-parásito	6, 5 miembros están en funciones de dirección y uno es la pionera de laboratorio; jefa por antigüedad.

Fuente: Departamento de Sistemas Biológicos UAM-X.

### **Análisis de las relaciones de confianza en los grupos de trabajo del Departamento de Sistemas Biológicos UAM-X**

En el análisis de las relaciones de confianza que se presenta a continuación se abordan los estados afectivo y cognitivo tanto de los jefes de área como de los miembros de área donde se destaca la importancia del impacto de la confianza en la cooperación de los grupos de trabajo.

*Estado afectivo*

Jefes de área

El jefe de área del DSB ha promovido el compañerismo, que ha favorecido la integración y la cooperación entre sus integrantes. El compañerismo se genera por la convivencia rutinaria y por los valores personales que cada miembro demuestra a sus compañeros, como el respeto, la responsabilidad, el compromiso con uno mismo y con los demás; afianzando los lazos afectivos. En la Gráfica 1 el 42.5% representa a la mayoría de los encuestados quienes afirman estar “de acuerdo” con el enunciado número 1. Los resultados por debajo de la opción 4 (indiferente) suman 12.5%; en cambio 85% está de acuerdo en la relación con sus respectivos jefes de área (Katz y Kahn, 2004).

Enunciado 1	Resultados		Gráfica 1
“Mantiene buenas relaciones con todos los compañeros de trabajo”	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	7.5%	
	4. Indiferente	2.5%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	42.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	27.5%	

El jefe de área aporta conocimientos y experiencia mediante la interacción y el trato con los demás compañeros. Sin embargo, para mantener un grupo de trabajo en un ambiente de cooperación, debe existir otra característica definida como “El respeto y consideración hacia la manera de ser, obrar y pensar de los demás” (Diccionario enciclopédico Grijalbo, 1968:1819), es decir, la tolerancia.

Enunciado 2	Resultados		Gráfica 2
“Busca mantener una atmósfera amena de trabajo”	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	2.5%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	20.0%	
	5. Poco de acuerdo	5.0%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

En la Gráfica 2 la mayoría de los encuestados afirman estar ampliamente de acuerdo. En el DSB destacan el dinamismo de los jefes de las áreas porque se ha convertido en el motor que engrana y acelera el ritmo de trabajo, es decir, se ha incrementado la

cooperación de los miembros del grupo. Por lo tanto, quien ha promovido la atmósfera amena de trabajo, principalmente ha sido el jefe de área, realizando la función de dirección que le ha permitido conducir a los grupos de trabajo y sus miembros.

Enunciado 3	Resultados		Gráfica 3
"Es ético en su forma de trabajo"	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	60.0%	

En el enunciado 3, los resultados se encuentran entre los valores 5 y 7, demostrando así, la aceptación general sobre la ética de los jefes de área en su forma de trabajo. La evaluación ética es fundamental en los campos de conocimiento de las áreas de investigación del DSB. Al existir "normatividad en la realización de sus actos" (Diccionario enciclopédico Grijalbo, 1968:764I). La ética del jefe de área se refleja también en la actitud y en la disposición que ofrezca a todos los integrantes de los grupos.

Enunciado 4	Resultados		Gráfica 4
"Piensa que la amistad es un valor fundamental en el trabajo"	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	40.0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	17.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	30.0%	

En la Gráfica 4 a pesar de que 60% está casi conforme con el enunciado 4, el porcentaje más alto cae en la indiferencia. En los estudios organizacionales desde Elton Mayo hasta la fecha se ha comprobado que tanto la estructura formal como la informal repercute en la cooperación individual y grupal, la interacción humana en el trabajo genera compañerismo que se analizó en la Gráfica 1.

La Gráfica 5 define que el cumplimiento de las metas es fundamental para la supervivencia y desarrollo de los grupos de investigadores, para el jefe de área su la función de liderazgo y ejemplo es clave (Kreitner, 1997:468). El liderazgo ejercido por los jefes de área de SB desempeña un papel central en el proceso productivo de los grupos. Una prueba es el valor que le dan al correcto establecimiento de las metas ya que el logro de

las mismas en el ámbito individual permite alcanzar los objetivos grupales, obteniendo así un efecto sinérgico, cooperativo y de retroalimentación. El compromiso y la entrega de los grupos hacia sus proyectos de investigación, contribuye al otorgamiento de apoyos económicos para futuros planes con lo que se consiguen los intereses comunes del grupo, tal como se afirmó anteriormente.

Enunciado 5	Resultados		Gráfica 5
"Se preocupa por lograr las metas establecidas por todos"	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	0%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	42.5%	

En la Gráfica 6 el 20% de los entrevistados afirman que el jefe de área logra equidad cuando delega responsabilidades. El jefe de área tiene un plan general de trabajo y conocimiento de la complejidad de las actividades realizadas por los grupos y del tiempo para desarrollarlas. Además de ello, conoce las habilidades de sus grupos y el grado de cooperación con el que son capaces de trabajar, para así ubicar los proyectos de investigación.

Enunciado 6	Resultados		Gráfica 6
"Logra equidad al delegar responsabilidades"	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	17.5%	
	4. Indiferente	22.5%	
	5. Poco de acuerdo	17.0%	
	6. De acuerdo	15.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	20.0%	

### Miembros de área

En la Gráfica 7 el 62.5% está de acuerdo con el enunciado. En el departamento de SB la responsabilidad de los investigadores se ha verificado con la tendencia a mejorar o mantener su rango de productividad y también en su formación académica, la responsabilidad ha sido un factor que ha generado y desarrollado la confianza en los grupos de trabajo. Además, los miembros de grupos de trabajo se perciben como iguales o de iguales capacidades, lo cual favorece la tendencia cooperar.



Enunciado 7	Resultados		Gráfica 7
"Sus compañeros de trabajo son responsables en sus puestos"	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	25.0%	
	5. Poco de acuerdo	10.0%	
	6. De acuerdo	40.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	12.5%	

En la Gráfica 8 el 32.5% de los encuestados están de acuerdo con el enunciado, a diferencia del 12.5% que están inconformes. En esta gráfica se comprobó que existe un comportamiento de cooperación. *La participación voluntaria, es decir, la cooperación dentro del grupo de trabajo es la que mantiene vivo dicho sentido de ayuda del jefe hacia los miembros de área.*

Enunciado 8	Resultados		Gráfica 8
"Mantienen un sentido de ayuda en cualquier momento"	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	7.5%	
	3. Poco en desacuerdo	20.0%	
	4. Indiferente	20.0%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	20.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	12.5%	

Los resultados de este enunciado demuestran que la individualidad y los abusos están presentes en la interacción de los integrantes. Si una de las razones de la generación de grupos son los objetivos e intereses comunes, cuando el ser humano experimenta sentimientos ventajosos y perjudiciales hacia un grupo de trabajo es porque existe una inadaptación; es decir, una insatisfacción de las necesidades interpersonales que puede acabar con la cooperación existente en el grupo de trabajo.

Enunciado 9	Resultados		Gráfica 9
"Algunas ocasiones buscan ventaja sobre otros"	1. Ampliamente en desacuerdo	17.5%	
	2. En desacuerdo	7.5%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	7.5%	
	5. Poco de acuerdo	20.0%	
	6. De acuerdo	15.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	20.0%	

En la Gráfica 10 el 42.5%, está inconforme con el enunciado 10, contra 40% de quienes lo aprueban. En todo proyecto de un grupo de trabajo existen factores que benefician la comprensión de las ideas, tanto de las propias como de las de los demás. Con base en el enunciado, el menosprecio a una idea puede originarse desde el no saber escuchar hasta un comportamiento mal intencionado (Napier, 2004:318 y s). La poca consideración y el rechazo de ideas, conllevan al rechazo del grupo. Con frecuencia el menosprecio es un ambiente basado en la sospecha más que en la confianza y en el peligro de intervenir. Cuando la confianza en el grupo de trabajo es débil se afecta la cooperación.

Enunciado 10	Resultados		Gráfica 10
"Se preocupan por defender sus ideas sin menospreciar las de los demás"	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	22.5%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	10.0%	
	6. De acuerdo	15.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	15.0%	

En la Gráfica 11 se deduce que a la mitad de los entrevistados les interesa el logro de los objetivos de los grupos. *El cumplimiento de los objetivos generales del área permite comprobar públicamente la calidad del área de investigación, así como el compromiso y cooperación de los grupos de trabajo.* Para ello, es necesario que los objetivos aporten una dirección clara para el progreso y el reconocimiento del trabajo del área que permita solicitar financiamiento para realizar otros proyectos.

Enunciado 11	Resultados		Gráfica 11
"Se preocupan por lograr los objetivos generales del área"	1. Ampliamente en desacuerdo	17.5%	
	2. En desacuerdo	12.5%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	12.5%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	27.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	7.5%	

Los resultados de la Gráfica 12 nos obligan a preguntarnos ¿qué tiene más valor en un grupo, la superación personal o la grupal? La respuesta depende del compromiso que se tenga con el grupo de trabajo. La primera se avoca más a beneficios personales. La segunda genera sentimientos de compañerismo en donde los integrantes desarrollan una

visión compartida que despierta la cooperación de los integrantes del grupo, porque refleja las visiones personales de todos (Senge, 1992:260).

Enunciado 12	Resultados		Gráfica 12
"Buscan la superación de todos"	1. Ampliamente en desacuerdo	20.0%	
	2. En desacuerdo	15.0%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	22.5%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	10.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	5.0%	

*Estado cognitivo*

Jefes de área

La palabra "compromiso" abarca las acciones que un jefe de área realiza las cuales deben orientarse hacia una mayor identificación con sus miembros, con las metas de los proyectos y con su participación activa. Los jefes de área, en su constante interacción con los compañeros de trabajo, generan confianza. Pero no es sólo la acción de comprometerse lo que genera confianza de los compañeros de trabajo hacia el jefe, lo es también el mantener los compromisos y las promesas.

Enunciado 13	Resultados		Gráfica 13
"Se compromete con sus grupos de trabajo"	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	22.5%	
	6. De acuerdo	10.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	45.0%	

En la Gráfica 14 la tendencia es tener un liderazgo democrático, por las características de sus seguidores, ya que a los profesores-investigadores les interesa que el líder facilite la realización de procesos y capacite o entrene a sus miembros. El liderazgo ha sido efectivo, ya que ha desarrollado la habilidad de diagnosticar las exigencias del grupo y adaptar su estilo para satisfacer estas exigencias.

Enunciado 14	Resultados		Gráfica 14
"Perfila un liderazgo democrático"	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	0.0%	
	4. Indiferente	25.0%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	37.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	22.5%	

En la Gráfica 15 el 85% de los jefes de área se rigen por las normas, el apearse a normas genera tranquilidad y confianza, pero restringe algunas veces la creatividad e innovación, por la falta de flexibilidad. El cumplimiento de las normas es una acción obligatoria de todos, incluyendo al jefe de área, y se refleja en el grado de cooperación y en el éxito de las metas de los grupos de trabajo.

Enunciado 15	Resultados		Gráfica 15
"Se rige por las normas del área"	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	10.0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	35.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	37.5%	

La Gráfica 16 genera la siguiente pregunta: ¿qué acciones debe realizar el jefe de área para generar conciencia sobre el cumplimiento de los reglamentos? Analizar y aprobar todos los puntos que comprende el reglamento además de determinar en que situaciones actuará de manera condescendiente para generar cierto grado de confianza.

Enunciado 16	Resultados		Gráfica 16
"Busca que todos los compañeros de trabajo cumplan con los reglamentos"	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	17.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

Toda persona que demuestre a sus compañeros su interés para lograr sus metas, merece reconocimiento. El comportamiento responsable y comprometido de los jefes de área es fundamental para que los investigadores no se sientan defraudados y se genere confianza.

La actitud del jefe de área es aceptable para los compañeros a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción y como un medio de satisfacción futura.

Enunciado 17	Resultados		Gráfica 17
"Se preocupa por lograr sus metas"	1. Ampliamente en desacuerdo	0.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	0.0%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	0.0%	
	6. De acuerdo	20.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	50.0%	

El 67.5% de los encuestados están de acuerdo en que el jefe de área afronta cualquier obstáculo que se le presente. La imagen y el ejemplo de los jefes de área en el DSB son factores que desarrollan la admiración y el respeto de sus compañeros de área, no solamente en el aspecto cognitivo, sino en el desenvolvimiento de sus relaciones humanas.

Enunciado 18	Resultados		Gráfica 18
"Afronta cualquier obstáculo que se le presente"	1. Ampliamente en desacuerdo	2.5%	
	2. En desacuerdo	2.5%	
	3. Poco en desacuerdo	10.0%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	20.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

### Miembros de área

Más de la mitad (77.5%) de los encuestados afirman estar de acuerdo en que los compañeros de trabajo son éticos en el rol que desempeñan. En los grupos de trabajo del DSB se identifica que trabajar con ética es el principio fundamental y básico del investigador de la ciencia química. Ejemplo de ello es: información de naturaleza confidencial, conducta con obligación ética hacia los compañeros, transparencia y veracidad en los proyectos de investigación, rechazo de la participación de actos corruptos, negación a cualquier acto que dañe física o moralmente a los demás, etcétera.

Enunciado 19	Resultados		Gráfica 19
"Son éticos en el rol que desempeñan"	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	2.5%	
	3. Poco en desacuerdo	17.5%	
	4. Indiferente	5.0%	
	5. Poco de acuerdo	20.0%	
	6. De acuerdo	22.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	35.0%	

La Gráfica 20 demuestra que los compañeros de trabajo, antes de dar una opinión o una decisión, se preocupan por estar seguros de lo que expondrán o de la idea que piensan exponer. La seguridad que alcancen depende de la integración y aceptación del grupo, del conocimiento que posean, de contar con los elementos tecnológicos y de espacio para desarrollar sus actividades, de la convivencia y de los éxitos compartidos.

Enunciado 20	Resultados		Gráfica 20
"Son firmes en sus puntos de vista"	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	5.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	5.0%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	35.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	32.5%	

El 70% de los entrevistados están conformes con el enunciado de que los compañeros se preocupan por cumplir con las normas del área. Cuando un grupo de trabajo se demuestra cooperativo, se debe a sus integrantes que impulsan dicho comportamiento. Tal cooperación es consecuencia del compromiso de todos para cumplir con las normas establecidas que se reflejan en sus resultados.

Enunciado 21	Resultados		Gráfica 21
"Se preocupan por cumplir con las normas del área"	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	15.0%	
	4. Indiferente	15.0%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	32.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	20.0%	

En el enunciado 22, más de la mitad (57.5%) están de acuerdo en que los compañeros de trabajo se dejan llevar por las decisiones del líder. Las decisiones influyen en la dirección

de las acciones de los grupos de trabajo y quienes los conforman están en la obligación de acordarlas y ejecutarlas. Existe el compromiso de los investigadores de comunicar las decisiones relacionadas con la realización del proyecto y evitar así, barreras de comunicación siendo el jefe de área quien encauza este tipo de cooperación.

Enunciado 22	Resultados		Gráfica 22
"Se dejan llevar por las decisiones del líder"	1. Ampliamente en desacuerdo	10.0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	15.0%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	30.0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	12.5%	

En la Gráfica 23 el 30% califican a este enunciado como indiferente. La indiferencia en las nuevas formas de trabajo en las áreas se debe al poco interés que ponen los jefes de área de investigación en la difusión de las nuevas tecnologías y al interés personal en el desarrollo tecnológico. El trabajo grupal implica principalmente aceptación y ejecución del grupo. Además, el sugerir una nueva forma de trabajo, refleja en quien lo propone la confianza en sus miembros de grupo.

Enunciado 23	Resultados		Gráfica 23
"Ponen a consideración del equipo, nuevas formas de trabajo"	1. Ampliamente en desacuerdo	0%	
	2. En desacuerdo	17.5%	
	3. Poco en desacuerdo	7.5%	
	4. Indiferente	30.0%	
	5. Poco de acuerdo	20.0%	
	6. De acuerdo	17.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	7.5%	

La perseverancia es una cualidad del ser humano que forma parte importante de los valores de los grupos de trabajo en el DSB, que motivan a los grupos de trabajo, ya que va más allá de un compromiso o de una responsabilidad; se trata de un esfuerzo por cumplir con los objetivos a pesar de los fracasos a los que se enfrenten. La perseverancia se vuelve entonces un elemento crucial y compartido entre jefes de área e investigadores.

Enunciado 24	Resultados		Gráfica 24
"Son perseverantes en sus labores"	1. Ampliamente en desacuerdo	10.0%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	7.5%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	52.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

*Conducta ética*

Jefes de área

En la Gráfica 25 se puede observar que 85% de los encuestados están de acuerdo en que su jefe es leal a las normas del área. En el DSB las normas se establecen de manera verbal y explícita.

Enunciado 25	Resultados		Gráfica 25
"Es leal a las normas del área"	1. Ampliamente en desacuerdo	5.0%	
	2. En desacuerdo	0.0%	
	3. Poco en desacuerdo	5.0%	
	4. Indiferente	5.0%	
	5. Poco de acuerdo	15.0%	
	6. De acuerdo	32.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	37.5%	

En las áreas del DSB la mayoría, 45%, (véase Gráfica 26) de los integrantes está consciente de que su jefe analiza y anota el desempeño de manera individual de los compañeros de trabajo. Pero también es importante señalar que 30% se mantuvo indiferente, lo que implica que a los integrantes de las áreas no les interesa porque el trabajo de investigador requiere de autonomía y cierto grado de libertad, con mayor creatividad y empeño ya que no están al tanto de los demás sino de su propio trabajo.

Enunciado 26	Resultados		Gráfica 26
"Analiza y anota el desempeño de manera individual de los compañeros de trabajo"	1. Ampliamente en desacuerdo	5 %	
	2. En desacuerdo	7.5 %	
	3. Poco en desacuerdo	12.5 %	
	4. Indiferente	30%	
	5. Poco de acuerdo	22.5%	
	6. De acuerdo	7.5 %	
	7. Ampliamente de acuerdo	15 %	



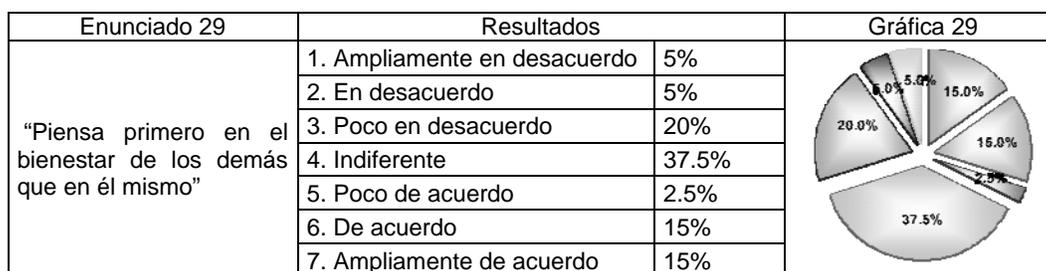
En la Gráfica 27 se puede observar que la mayoría, 80%, de los resultados 6 y 7 de los encuestados están en desacuerdo en que su jefe se adjudica proyectos que hicieron otros. A partir de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen la confianza, la comunicación y la cooperación. En el DSB los jefes no se adjudican trabajos que realizaron otros, lo que permite demostrar que existe confianza de parte de los investigadores hacia sus jefes de área, que cada cual hace lo que le corresponde y obtienen sus méritos por esto.

Enunciado 27	Resultados		Gráfica 27
"Se adjudica proyectos que hicieron otros"	1. Ampliamente en desacuerdo	55%	
	2. En desacuerdo	25%	
	3. Poco en desacuerdo	0%	
	4. Indiferente	20%	
	5. Poco de acuerdo	0%	
	6. De acuerdo	0%	
	7. Ampliamente de acuerdo	0%	

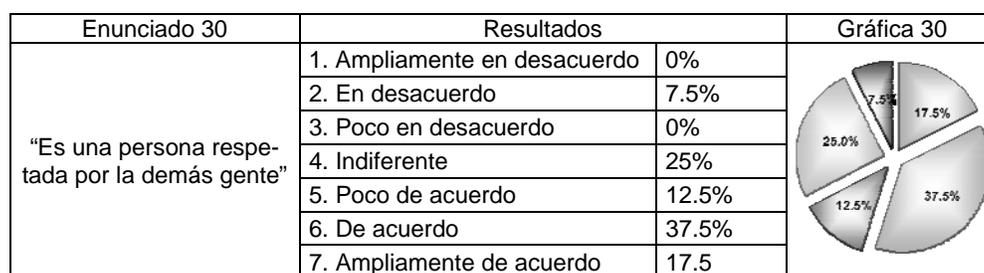
Los resultados obtenidos en esta gráfica muestran que la mayoría de los encuestados (55%) opinan que el jefe de área procura dar mérito a quien se lo merece. En la actualidad es importante que todo líder sea imparcial, objetivo y ecuánime. Los líderes son equitativos, al no tener preferidos y tratar a todos de la misma manera, lo cual impulsa a los miembros de los grupos a cooperar unos con otros.

Enunciado 28	Resultados		Gráfica 28
"Procura dar mérito a quien se lo merece"	1. Ampliamente en desacuerdo	7.5%	
	2. En desacuerdo	0%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	25%	
	5. Poco de acuerdo	12.5%	
	6. De acuerdo	25%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

La Gráfica 29 muestra que un jefe que se preocupe por las necesidades de sus empleados permite el surgimiento de la comprensión, el respeto y el afecto, produciendo así una verdadera cooperación y apoyo mutuo.



La Gráfica 30 explica que la mayoría (37.5%) de los integrantes de las áreas de trabajo en el DSB están de acuerdo en que el jefe de área es una persona respetada por los investigadores. Un líder (en este caso el jefe de grupo), necesita tener habilidades de persuasión y comunicación, dichas cualidades tendrán un efecto positivo en su imagen, ya que ante los demás aparecerá como un apersona responsable y comprometida, y como consecuencia las personas que están a su cargo lo comenzarán a conocer, admirar y respetar.



### Miembros de área

En esta gráfica se puede observar que los resultados se encuentran fragmentados hacia distintas concepciones. En el DSB se puede observar que 45% de los integrantes de las áreas de investigación está de acuerdo en que los compañeros de trabajo se preocupan porque todos se benefician, lo que significa que existe cooperación entre ellos, también existe un menor porcentaje (25%) que se mantuvo indiferente, quizá porque para ellos lo más importante es hacer su trabajo y finalmente hay 30% que está en desacuerdo con este enunciado, dado que existen pequeños círculos informales de miembros que no han podido integrarse.

Enunciado 31	Resultados		Gráfica 31
"Se preocupan porque todos se beneficien"	1. Ampliamente en desacuerdo	15%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	10%	
	4. Indiferente	25%	
	5. Poco de acuerdo	15%	
	6. De acuerdo	25%	
	7. Ampliamente de acuerdo	5%	

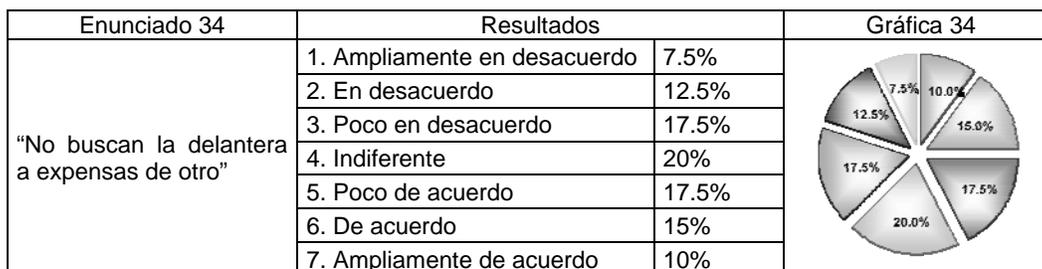
En el DSB 67.5% cree que la honestidad debe prevalecer entre todos los miembros de la organización, esta concepción demuestra que la mayoría de los integrantes de las áreas de trabajo se conducen con integridad y honradez, lo que permite crear confianza y respeto entre ellos. En muchas ocasiones las personas no tienen una conducta ética en el trabajo, eso se debe entre otros, a que los individuos no son motivados por sus jefes (o demás compañeros de trabajo) a tener una conducta ética.

Enunciado 32	Resultados		Gráfica 32
"Piensan que la honestidad debe prevalecer en todos"	1. Ampliamente en desacuerdo	5%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	10%	
	4. Indiferente	12.5%	
	5. Poco de acuerdo	25%	
	6. De acuerdo	25%	
	7. Ampliamente de acuerdo	17.5%	

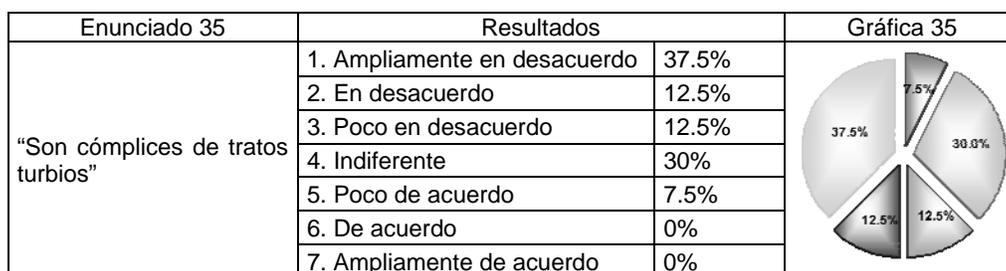
Si se globalizan los resultados de la Gráfica 33 se tiene que 52% está de acuerdo con este enunciado, 30% se halla en desacuerdo y 17.5% que permanece indiferente. En la actualidad la mayoría de las organizaciones están experimentando un cambio permanente, si una organización lucha porque se desarrollen siempre actividades correctas con esto se construye un ambiente de convivencia apto para continuar desarrollando de la mejor manera todas las actividades necesarias para generar cooperación entre grupos de trabajo.

Enunciado 33	Resultados		Gráfica 33
"Abusan de la confianza de los demás para lograr sus objetivos"	1. Ampliamente en desacuerdo	22.5%	
	2. En desacuerdo	17.0%	
	3. Poco en desacuerdo	12.5%	
	4. Indiferente	17.5%	
	5. Poco de acuerdo	17.5%	
	6. De acuerdo	12.5%	
	7. Ampliamente de acuerdo	0%	

En la Gráfica 34 se observa que 42.5% opina que sus compañeros de trabajo no buscan delantera a expensas de otro, mientras que 37.5% está en desacuerdo. Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio. Estos argumentos refuerzan el hecho de que si existen valores como la honestidad, la integridad y la honradez en una organización permitirán que surja la confianza entre los integrantes de ésta y además exista mayor cooperación entre éstos.



En la Gráfica 35 el 62% de los encuestados rechazan el enunciado que afirma que: "Los compañeros de trabajo son cómplices de tratos turbios". En el DSB existen normas y códigos para el funcionamiento de las áreas de investigación de forma explícita e implícita, para trabajar en grupo, y también, por las características de la profesión químico-farmacéutico, biólogo se requiere de rigurosidad que conduce a la casi eliminación de dichos actos, sin embargo, a pesar de ello, no se puede asegurar el cumplimiento total.



En los resultados obtenidos en el enunciado 36, se observa que la mitad de los encuestados son indiferentes a la aseveración de que los compañeros de trabajo se preocupen por reconocer el trabajo de los demás. La motivación entre compañeros, grupos o entre áreas, es impulsada por todos sus miembros y en distintas direcciones. El reconocer el trabajo favorece la autoestima y la cooperación ya que los miembros del grupo están más satisfechos y comprometidos cuando reciben recompensas equitativas.

Enunciado 36	Resultados		Gráfica 36
"Se preocupan por reconocer el trabajo de los demás"	1. Ampliamente en desacuerdo	10%	
	2. En desacuerdo	5%	
	3. Poco en desacuerdo	5%	
	4. Indiferente	50%	
	5. Poco de acuerdo	15%	
	6. De acuerdo	10%	
	7. Ampliamente de acuerdo	5%	

### Conclusiones

El comportamiento de los seres humanos es muy complejo y se ha constatado y enriquecido con la información del presente estudio. La conducta de los individuos dentro de los grupos de trabajo del DSB, está en función de diversos elementos como son: los valores, normas, sentimientos e ideas. Con lo anteriormente abordado en el estudio se pudo constatar que estos factores además de modificar la conducta, hacen necesaria una cultura de valores que generen relaciones de confianza dentro de la institución con el objeto superar conflictos y así crear condiciones de cooperación que en grupos de trabajo. La cooperación es el factor que da más valor al trabajo de grupo, ya que se comparten o complementan actividades de trabajo, que dan como resultado un efecto sinérgico.

Las empresas y las organizaciones son portadoras de un sistema social y de potenciales de creatividad y de ajustes sociales que necesitan de:

- La producción de un sistema de normas y valores, para que sus miembros puedan disponer de costumbres comunes y referencias simbólicas.
- La existencia de una tradición donde se inscriben los conocimientos y los mensajes (consejos, códigos de conducción por la experiencia para reproducir el valor de las instituciones); es decir, se dispone de una memoria colectiva, susceptible de esclarecer el presente y el futuro.

El sistema social se apoya sobre reglas de la profesión y procesos de confrontación de producción de identidades, de elaboración de comunidades. Pasan, de hecho por la interdependencia organización-profesión y el ajuste entre ellos. Y el funcionamiento colectivo se produce por fuertes intercambios y un aprendizaje intenso, por el debate, la vida de

equipo, y por los problemas a resolver en común. La confrontación interna se produce por las identidades culturales diferenciadas y por las prácticas democráticas.

La confrontación, el debate, la aceptación de las diferencias, las decisiones democráticas, la descentralización de los poderes, el reconocimiento de la existencia de pluralidad de identidades culturales internas diferentes y su articulación constituyen una ventaja para la elaboración colectiva de proyectos o planes y la evaluación colectiva de sus resultados.

La empresa es un lugar de relaciones sociales, donde las regulaciones producen estados de equilibrio sistémico durables que dependen de la forma de cooperación entre los actores, la socialización de los individuos en el trabajo, la legitimación de proyectos, los objetivos comunes, y por la calidad del juego de las interacciones entre los actores.

Repensar la racionalidad de los grupos, de sus principios de funcionamiento, consiste en encontrar las formas de fundar el sistema social de las relaciones de trabajo sobre una más amplia pluralidad de actores, en donde la racionalidad económica y técnica sea fundada sobre los procesos sociales de creatividad y del aprendizaje.

La eficacia social de este tipo de encuentros de individualidades fuertemente diversificados por la experiencia en el trabajo, depende entonces de capacidades de negociación, de expresión y de confrontación de valores para resolver el problema de la cohesión sobre el encuentro de objetivos entre individuos de antemano capaces de afirmar su autonomía y la diferencia de sus representaciones.

A continuación, se destacarán los hallazgos más importantes encontrados en cada una de las áreas en las que se dividió el cuestionario utilizado para el presente estudio.

### *Estado afectivo*

#### Jefes de área

Los resultados demuestran que en la dimensión afectiva los jefes de área son personas que mantienen buenas relaciones con los demás, pero sin profundizar en las relaciones afectivas como es la amistad, pues en realidad sólo dirigen y controlan el trabajo de los miembros del área, para ellos lo básico es cumplir con las normas del área. Existe además un bajo sentido de pertenencia de los jefes de área que se ve reflejada en las acciones de los miembros del área, sin embargo se cuenta con un alto sentido de ayuda hacia los demás, tal como se demostró en la Gráfica 8.

### Miembros de área

Los grupos de trabajo en el DSB tienen entre 10 y 15 años de antigüedad, es decir, son grupos consolidados, cada miembro está comprometido con todas las actividades que se deben realizar para concretar un proyecto. Un aspecto unido con lo ya mencionado en la dimensión afectiva es que los jefes de área y los investigadores son personas perseverantes para alcanzar sus objetivos personales y grupales, existe colaboración y confianza, no se aprovechan del otro ni toman ventajas cuando la oportunidad se les presenta.

### *Estado cognitivo*

#### Jefes de área

En esta parte del cuestionario se encontró que los valores y el liderazgo del jefe de área influyen directamente sobre los valores y la cooperación de los miembros del grupo, ya que la confianza generada por el jefe de área incrementa la cooperación de los miembros de área propiciando el logro de los proyectos de los grupos de trabajo.

Dentro de la sección del análisis de la dimensión cognitiva del jefe de área se observa que existen algunos problemas de autoritarismo, pues aunque la mayoría de los encuestados opina que el jefe de área tiene un liderazgo democrático y se compromete con los grupos de trabajo a realizar las actividades planeadas, afrontando cualquier obstáculo; éste se rige firmemente por las normas de área, busca que los demás hagan lo que está establecido y se preocupa por lograr sus objetivos.

#### Miembros de área

Este liderazgo democrático y el compromiso con los grupos de trabajo para realizar las actividades planeadas genera confianza, pero el que el jefe se rija firmemente por las normas de área provoca tensión entre los miembros del grupo ya que existe un enfoque por parte del jefe en hacer bien las cosas, mientras que los miembros del grupo se dejan llevar por las decisiones del líder y no les interesa expresar sus ideas. Por tanto, es necesaria la formación de verdaderos líderes que motiven y conduzcan, que estimulen la generación de confianza para crear condiciones de cooperación entre los miembros de los grupos de trabajo.

### *Conducta ética*

#### Jefes de área

Quizá un aspecto positivo es que la mayoría de los profesores-investigadores de las áreas de investigación del DSB, opinan que los jefes de área son personas éticas en su forma de trabajo; esta conducta favorece positivamente a todo el DSB, ya que el modo de conducirse de los jefe de área, motiva a los investigadores a actuar de la misma forma.

#### Miembros de área

La ética constituye el eje que conduce la acción moral de los investigadores del DSB y de sus jefes, al existir “normatividad en la realización de sus actos”. Sin embargo, no sólo es necesario ser integro y responsable en el trabajo, es importante que las personas sean constantes en su ritmo de trabajo, porque los logros individuales repercuten positivamente en la obtención de recursos económicos y de esta manera se pueden realizar sus proyectos de investigación.

Además los grupos de trabajo se mantienen motivados por el apoyo económico que reciben los investigadores con la beca de permanencia, resultado de la productividad en proyectos de investigación y del reconocimiento profesional tanto interno como externo, resultado de sus publicaciones, así como el reconocimiento de sus compañeros en los espacios de trabajo. Para el investigador del DSB hacer lo que le gusta es el motivo principal de su desempeño, tener libertad de elección de sus objetos de estudio y por último, el reconocimiento de su trabajo por parte de sus compañeros promueve el sentido de ayuda en todo momento; es decir, la cooperación genera autoestima, autoeficacia y orientación al logro de los individuos. Por tanto, la confianza es un instrumento de obligación que tiene la posibilidad de superar conflictos y crear condiciones de cooperación que permitan organizar mejor las relaciones humanas, es por eso que para alcanzar una mayor cooperación que perdure en un grupo de trabajo de académicos se requiere generar y regenerar confianza sobre todo en grupos de trabajo como los del DSB UAM-X que se abordaron en el presente estudio.



## **Bibliografía**

Cummings L. L., Bromiley P., (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation", en R. M. Kramer, T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications.

*Diccionario enciclopédico* (1968), Grijalbo, España.

Katz D., Kahn R.L., (2004). *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México.

Kreitner, R., (1997). *Comportamiento de las organizaciones*, Mc Graw Hill, España.

Napier R.W., (2004). *Grupos: teoría y experiencia*, México.

Senge, P., (1992). *La quinta disciplina*, Granica, México.

Sainsaulieu Renaud (1997). "Los cambios culturales de los años ochenta", *Sociología de la empresa. Organización, cultura y desarrollo*, Editorial PUF.