



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
NUEVO LEÓN



POSGRADO DE PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
LABORAL Y ORGANIZACIONAL

“ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL ESTABLECIMIENTO
DE LA CONFIANZA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR:

LIC. MARIELA SALINAS DE LA PEÑA

DIRECTOR

DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN

MONTERREY, NUEVO LEÓN

NOVIEMBRE 2012

**ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL ESTABLECIMIENTO DE LA
CONFIANZA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Comité de Sinodales

Director

Dr. Eduardo Leal Beltrán

Asesor

Mtra. Irma Fernández Tovar

Asesor

Mtro. Daniel Mendoza Barragán

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía siempre.

Las personas más importantes en mi vida, mis padres, a quienes debo todo lo que soy, porque han sido mi fortaleza y apoyo en cada paso del camino, por su amor y confianza y porque han sido mi inspiración y motivación para seguir siempre adelante, este trabajo es uno más de nuestros logros.

Mis hermanos, por su apoyo y aprendizajes brindados, en especial al encontrarme en épocas difíciles. A mi tío Mario, ya que de diversas formas ha contribuido a mi mejoramiento individual y académico.

A Guillermo, por su paciencia constante y motivación a perseverar en cada meta planteada, por su amor y por estar ahí para levantarme en cada tropiezo.

Agradezco al Dr. José Armando Peña Moreno por todo su apoyo durante mi trayectoria académica.

Dr. Eduardo Leal, quién ha sido mi guía durante este camino, por sus contribuciones y sobre todo por impulsar nuestro desarrollo profesional y personal con sus palabras y acciones.

Mis asesores, la Mtra. Irma Fernández y el Mtro. Daniel Mendoza quienes me ayudaron con sugerencias, indicaciones y dudas presentadas en la elaboración del proyecto.

Finalmente, agradezco a mi amigo Lenin Arenas C., ya que con su paciencia y conocimientos contribuyó a la terminación de este trabajo.

ÍNDICE

Resumen	5
Capítulo 1. Introducción	
1.1 Introducción	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Justificación	8
1.4 Antecedentes	10
1.5 Planteamiento del problema	12
1.6 Delimitaciones y limitaciones	14
Capítulo 2. Marco teórico	
2.1 Etimología del término confianza	15
2.2 Hacia una definición de confianza	16
2.3 Conformación de la percepción de confianza	18
2.4 Tipos de confianza	19
2.5 Variables en la constitución de confianza.	20
2.6 Confianza en las organizaciones	23
2.7 Confianza y desconfianza en la organización	30
2.8 Confianza y liderazgo	32
2.9 Modelos de confianza organizacional	34
2.10 The Organizational Trust Inventory	35
2.11 Características socio-laborales	36

2.12 Afinidad	39
2.13 Actitud	43
Capítulo 3. Método	
3.1 Participantes	47
3.2 Escenario	47
3.3 Diseño de Investigación	47
3.4 Instrumento	48
3.5 Operacionalización de las variables	48
3.6 Procedimiento	48
3.7 Método de análisis	49
Capítulo 4. Resultados y discusión	50
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	63
Referencias	67
Índice de figuras y tablas	71
Anexos 1 Instrumento	73
Anexo 2 Base de datos	75

RESUMEN

En la actualidad se valora el factor confianza como un elemento de suma importancia para incrementar la satisfacción y productividad en el lugar donde se labora. Asimismo, se apunta a la relevancia de ésta dentro de cada interacción social, ya que facilita las relaciones y la comunicación activa dentro de estas, por lo que conocer la manera en que funciona y los elementos que potencializan su efecto son deseables en toda organización que busca su bienestar y el del personal.

El objetivo principal de este estudio es identificar el nivel en el que influyen los elementos, características socio-laborales, afinidad y actitud, en la percepción de confianza de los empleados de una empresa, así como cuál de éstos es al que se le otorga un mayor grado de relevancia.

Además, se proponen diversos sub-elementos y de igual forma se intenta conocer el grado de valoración que se le da a cada uno de éstos, para lo cual se aplicó un cuestionario que consta de 21 ítems a 98 empleados de una Organización de Manufactura en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Asimismo, se realizó el análisis de los resultados obtenidos utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para realizar el análisis de confiabilidad y validez de la muestra. Dichos resultados corroboran la importancia de los elementos propuestos en la percepción de confianza y además, nos informan del grado de importancia hacia el elemento afinidad. Por tanto, a través del marco teórico y los resultados obtenidos en el estudio se brinda mayor información para la comprensión del término confianza y la importancia que juega dentro de una empresa.

Palabras Clave: *Confianza, Organización, Características Socio-Laborales, Afinidad y Actitud.*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción.

El presente estudio se centra en el tema confianza, el cual es un componente ampliamente reconocido como relevante en diferentes disciplinas desde la década de los cincuenta (Argyris, 1962; Blau 1964, McGregor, 1967). Navarro (2005) la define como un sentimiento, un comportamiento, una reacción o una función facilitadora de las relaciones.

Por tanto, es común que dentro de cada relación que se establezca se involucre cierto porcentaje de confianza y se arriesgue algo con el fin de obtener un beneficio de cualquier tipo, ya sea sentimental, económico o personal, por lo cual es lógico que dentro de una empresa, a la cual se destina la mayor parte del tiempo, se juegue un tanto de lo mencionado.

Depositamos cierto grado de confianza en nuestra organización, confiamos en que estamos haciendo un trabajo honesto y justo, que se nos va a retribuir apropiadamente para cubrir nuestras necesidades, que se nos tomará en cuenta e incluso, se nos desarrollará dentro de ésta. Brindamos confianza a nuestro jefe y compañeros, ya que convivimos diariamente con ellos, y nuestras actividades dependen en cierto grado del desempeño que tengamos cada uno de nosotros. Por lo cual, a través de estudios como los realizados por el Great Place to Work® Institute de México, se ha llegado a la conclusión que el elemento confianza es un factor clave en la cohesión de las organizaciones y sociedades en general, dado que aumenta el grado de satisfacción percibido por el empleado, ayuda a la mejora en las vías de comunicación y trae consigo un mejor desempeño y bienestar organizacional.

Por este motivo, este tema ha pasado a tener un interés especial para la psicología organizacional y diversos autores han dado a conocer sus aportaciones al respecto (Kramer y Tyler, 1996; Mayer et al., 1995; Montes y Kleiner, 2007). Por lo tanto, el

presente estudio se desarrolla con el fin de conocer de cerca una empresa y los elementos que pudieran jugar un papel relevante dentro de la percepción de confianza en los empleados de ésta y por consiguiente, puedan ser capaces de administrarse y llegar a una mejora por parte de la empresa en cuestión.

1.2 Objetivos.

General:

Identificar el nivel en que influyen los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) en los empleados de una Organización de Manufactura al establecer un vínculo de confianza.

Específicos:

1. Conocer el grado de valoración de los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) al establecer un vínculo de confianza.
2. Conocer el grado de valoración que los empleados de una Organización de Manufactura le brindan a los sub-elementos de características socio-laborales al momento de adquirir una percepción de confianza.
3. Identificar el grado de valoración que los empleados de una Organización de Manufactura le brindan a los sub-elementos de afinidad al momento de adquirir una percepción de confianza.
4. Conocer el grado de valoración que los empleados de una Organización de Manufactura le brindan a los sub-elementos de actitud al momento de adquirir una percepción de confianza.
5. Identificar si existe una diferencia significativa en cuanto a la percepción de confianza entre hombres y mujeres.
6. Identificar si existe alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza entre los diferentes puestos.

7. Identificar si existe alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza de los empleados que cuentan con menos de cinco años de antigüedad y aquéllos que tienen más de cinco años.
8. Identificar si existe alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza según el estado civil de los empleados.

1.3 Justificación

Por ser la confianza un factor intrínseco y relativamente subjetivo, las organizaciones necesitan conocer los elementos que contribuyen o restringen la comunicación abierta y espontánea entre las personas; además de promover situaciones o escenarios que faciliten la apertura y naturalidad en las relaciones. Lo anterior con el fin de auxiliar al bienestar en la empresa y proporcionar un ambiente que promueva la satisfacción y calidad laboral, donde los miembros de ésta puedan desempeñarse y actúen en pro de los objetivos de la organización. Todo esto basándose en lo mencionado por Dodgson (1993) e Ichijo (2000), quienes nos hablan del término confianza como un facilitador de la comunicación efectiva que conlleva al mantenimiento de relaciones armoniosas dentro de una empresa.

Además, es importante puntualizar que la confianza ha pasado a ser un componente de suma relevancia organizacional, social y psicológica, motivo por el cual vemos un incremento en las investigaciones realizadas sobre este tema, tratando de contribuir con nuevas aportaciones para el enriquecimiento de las ciencias. Cabe resaltar que incluso desde Wendell (1972) se plantea lo que se considera como la más importante hipótesis del Desarrollo Organizacional: el principio de que eficiencia, eficacia, productividad y transformación de las organizaciones son más factibles en un ambiente laboral que promueve la confianza y el apoyo entre los miembros de la empresa.

Actualmente, el Great Place to Work® Institute de México a partir de sus más de 20 años de experiencia define un buen lugar para trabajar como uno donde los empleados “confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las

personas que trabajan con ellos”. Por tal motivo, desde el año 2008 empresas en E.E.U.U. tales como: Baptist Health Care, Granite Construction, Principal Financial Group, Genentech, entre otras, han comenzado a implementar acciones que ayuden al desarrollo del factor confianza hacia la empresa y entre sus propios empleados.

Sin embargo, a pesar de que comienza a tener una mayor relevancia en la administración de una organización, actualmente en México se aprecia cierto desconocimiento del tema y poca disposición para comenzar su implementación, por lo cual con esta investigación se espera contribuir al desarrollo y comprensión del tema en nuestro país para la obtención de mayores herramientas que generen mejores resultados organizacionales.

Es así que para el presente estudio se propusieron tres elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) con la finalidad de identificar si dichos elementos tienen influencia en la percepción de confianza de los empleados de una organización de manufactura.

Desde este punto, se considera importante describir a la brevedad los motivos de la elección de tales elementos. El primero de ellos, características socio-laborales, se divide en tres subelementos los cuales son: historia familiar, preparación académica y trayectoria laboral. En cuanto al subelemento historia familiar, no es de poco conocimiento el hecho de que la familia juega un rol primordial en cuanto al desarrollo normal de los niños y jóvenes, por lo que la falta de afecto y la disfuncionalidad en una familia conlleva cierta propensión a actos que van en contra de lo establecido (Smith y Thornberberry 1995). Debido a esto se considera que el mantener información sobre las relaciones familiares de las personas que nos rodean resulta importante y posiblemente pueda influir en cierto nivel en nuestra percepción de confianza hacia otro individuo.

En cuanto al subelemento referente a la preparación académica, cabe resaltar la importancia que éste ha tomado en la actualidad dado a la problemática de inseguridad a la que nos enfrentamos; nuestros futuros gobernantes apuestan a la inversión de más y mejor educación así como elevar el nivel de escolaridad promedio en México, con el fin de ayudar a prevenir el desarrollo de prácticas que se consideran en contra de las normas

sociales. Asimismo, el subelemento concerniente a la trayectoria laboral cobra relevancia dentro de la selección del personal dado que algunos autores, tales como Alles (2006), señalan que la mejor manera de predecir el éxito de un candidato a un puesto es conociendo su trayectoria laboral. Por lo tanto, el conocer este tipo de información sobre las personas que frecuentamos es posible que influya en nuestra facilidad para crear un vínculo de confianza con éstos.

Con lo que respecta al elemento afinidad, nos referimos a ésta como aquellas semejanzas que encontramos con otras personas. Dentro del psicoanálisis se conoce a la identificación como la más temprana exteriorización de una ligazón afectiva con otra persona (Freud, 1921). Por lo tanto, es común que con nuestros mejores amigos compartamos ideas y gustos similares, por lo cual es una posibilidad que el hecho de percibir a los demás como semejantes a nosotros influya en nuestra percepción de confianza hacia ellos.

Sobre el elemento actitud Carls Rogers señala la importancia de brindar un ambiente cálido y de respeto hacia el cliente dentro de una situación terapéutica y asegura que esto proporciona seguridad en tal relación, además agrega que el promover ambientes que brinden este tipo de comportamientos, en cualquier circunstancia, provee resultados positivos.

Dentro del marco teórico se continuará con la explicación detallada sobre los fundamentos de la elección de dichos elementos.

1.4 Antecedentes

A continuación se procede a la revisión de algunas investigaciones que preceden a este proyecto.

Investigaciones realizadas por el Great Place to Work® Institute señalan que el elemento confianza es uno de los más importantes a tomarse en cuenta entre empleados y jefes. Indican que cuando la confianza se mide, se compara y se incrementa mediante

programas específicos, puede ayudar a mejorar otros indicadores de satisfacción laboral y la productividad general de una organización.

Al mismo tiempo, proponen cinco dimensiones, es decir, patrones generales de actitudes y conductas que la fomentan, las cuales son: la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el compañerismo y el orgullo.

Por otro lado, autores como Cummings y Bromiley (1996) conciben la confianza en el ámbito empresarial como un elemento de cohesión entre los diferentes grupos y departamentos que la conforman, ya que evita la generación de conflictos de poder y competencia entre las partes y agregan que la confianza es un fundamento esencial de la eficacia organizacional y que es necesario construir un ambiente y clima que la promueva en aras de evitar malos entendidos; asimismo, mencionan que la carencia de confianza en las personas ocasiona síndromes de inseguridad e incapacidad, manifestándose en el rechazo a la influencia de sus compañeros y jefes, situación que incide en el desgaste, tanto de las personas como de la organización.

Además, proponen tres dimensiones a tomar en cuenta al momento de percibir como confiable a una persona, las cuales son: la competencia, la sinceridad y la integridad. La dimensión competencia, pensada como el conjunto de habilidades, de capacidades y de ciertas características que le permiten a un individuo un notable efectivo y eficiente desempeño en un campo específico; la sinceridad, retomada como la dimensión en la que es posible emitir juicios sobre el accionar de un individuo desprovisto de motivos egocéntricos o egoístas, es decir, su quehacer debe ser en aras del bienestar de una totalidad; y la integridad, entendida como el conjunto de valores y principios a tener las personas en las que se ha de depositar la confianza.

Para estos autores, al comprender a la confianza como un constructo multidimensional se debe esperar que en ella se combinen juicios de las tres dimensiones antes referidas, conducentes a la emisión de valoraciones sobre si un sistema o una persona son o no confiables.

Ya establecidos los anteriores criterios, diseñaron dos herramientas para la medición de la confianza, la primera denominada Medición de Confianza Organizacional (MCO) para determinar valoraciones cuantitativas en una escala de 0 a 5 entre jefes y compañeros, y fundamentada en juicios de sinceridad, competencia e integridad que se hacen sobre otra persona.

La segunda llamada OTI , instrumento para medir el grado de confianza entre diferentes secciones o unidades de una organización, elaborada desde la definición de ser la confianza una creencia individual o grupal entre un grupo de individuos que con otro: (a) hace esfuerzos de lealtad, para que se den acuerdos sobre algo que está implícito o explícito; (b) es honesto en los procesos de negociación, así como en los compromisos; implica que hay consistencia entre lo que el individuo quiere y le conviene a los demás; y (c) no toma ventaja excesiva del otro aunque la ventaja esté disponible.

Por último, cabe mencionar que en investigaciones de Das & Teng (1998) se menciona que la comunicación y la información proactiva es otra táctica para empujar la confianza entre las partes. Éstos presentan reglas importantes para construir la confianza, las cuales son: a) una comunicación abierta y dispuesta entre las partes; b) la organización necesita recoger toda la evidencia sobre las partes que cumpla con los requisitos de credibilidad, honestidad e integridad y que pueda facilitar el proceso de la comunicación, y c) la comunicación ayuda a la confianza porque provee lo básico para continuar una interacción en donde las partes pueden desarrollar valores y normas comunes.

1.5 Planteamiento del problema.

Con base en lo anteriormente expuesto, se llega a la conclusión de que la confianza es un componente fundamental para el desarrollo de un bienestar organizacional ya que facilita las relaciones, la comunicación y propicia un ambiente cómodo, agradable y satisfactorio hacia quienes se encuentran en él; por lo que el presente proyecto está referido a identificar algunos de los elementos que pudieran jugar

un papel relevante dentro de la percepción de confianza en los empleados de una organización y es por eso que se plantean las siguientes preguntas:

¿En forma general en qué nivel influyen los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) en los empleados de una Organización de Manufactura al establecer un vínculo de confianza?

Del anterior cuestionamiento se desprenden las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el grado de valoración de los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) al establecer un vínculo de confianza?
- ¿Cuál es el grado de valoración que los empleados de una Organización de Manufactura le brindan a los sub-elementos de características socio-laborales al momento de adquirir una percepción de confianza?
- ¿Cuál es el grado de valoración que los empleados de una Organización de Manufactura le brindan a los sub-elementos de afinidad al momento de adquirir una percepción de confianza?
- ¿Cuál es el grado de valoración que los empleados de una Organización de Manufactura le brindan a los sub-elementos de actitud al momento de adquirir una percepción de confianza?
- ¿Existe una diferencia significativa en cuanto a la percepción de confianza entre hombres y mujeres?
- ¿Existe alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza entre los diferentes puestos?
- ¿Se encuentra alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza de los empleados que cuentan con menos de cinco años de antigüedad y aquéllos que tienen más de cinco años?
- ¿Se encuentra alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza según el estado civil de los empleados?

1.6 Delimitaciones y limitaciones.

El presente estudio se ha desarrollado en el Área de Distribución de la Empresa British American Tobacco de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León y ha comprendido el periodo que inicia el mes de Enero y concluye en el mes de Noviembre del año 2012.

El proyecto comprende una muestra de 98 participantes que mantienen diversos puestos en el Área de Distribución de la empresa donde se realizó el estudio.

Además, este se realizó fundamentalmente alrededor de los siguientes conceptos: confianza, confianza organizacional, desconfianza en la organización, características socio-laborales, afinidad y actitud.

- Limitaciones.

Este proyecto presenta ciertas restricciones, una de ellas es que la muestra se compone de sólo un Área dentro de una Empresa, por lo que falta una cantidad mayor que represente la población total de esta Organización.

También, existió poco tiempo para realizar entrevistas al personal y obtener mayor información al respecto, así como para realizar una selección cuidadosa de los participantes.

Además, es preciso mencionar que la percepción de confianza implica diversos aspectos personales tanto del que confía como del otro sujeto, ocupa de tiempo y de otras posibles variables que no fueron tomadas en cuenta en el estudio ya que dentro de éste sólo fueron seleccionados tres elementos para medir su influencia en el nivel de percepción confianza (características socio-laborales, afinidad y actitud).

Por último, existen pocos informes de investigación relacionadas con intentos de establecer modelos y determinar indicadores de medición de la confianza, así como un bajo conocimiento en nuestro país sobre la importancia de este componente para la eficacia organizacional.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Etimología del término confianza.

En orden de llegar a una comprensión apropiada de la palabra confianza, es preciso iniciar con la evolución de ésta dentro de nuestro idioma y de esta manera entender sus implicaciones con los diversos temas que iremos desarrollando.

Desde este punto, cabe mencionar que en algunas lenguas (tales como las africanas), la idea de fe y esperanza estaban contenidas dentro de la palabra confianza. Asimismo, la etimología latina de confianza -fiducia- proviene de *fides*, (fe), por tanto, nos hemos encontrado con dos términos ampliamente relacionados con la confianza: fe y esperanza. Revisemos un poco más de cerca.

La fe implica confianza y a su vez confianza implica fe, pero ¿qué tiene que ver la una con la otra? La confianza nace antes que la fe y se forma a base de la experiencia; es decir, cuando se tienen referencias de una persona o se le conoce hacemos una asociación mental en la cual podemos llegar a la conclusión de que ésta es digna de nuestra confianza y por tanto creemos en ella y en su bondad. La fe llega a ser una consecuencia del acto de confiar en una persona, que a su vez implica la esperanza de algo que se deriva de la actuación de aquello que merece nuestra confianza.

Confianza nos habla de un elemento pasivo, en el cual creemos que algo es cierto y esperanza es el elemento activo en donde esperamos que se produzcan las consecuencias que se prometen.

La fe, tanto como la confianza y la esperanza, miran hacia un futuro, pero tienen raíces en un pasado ya que se basan en la experiencia, en la prueba de fuego que supone que quien pretende tener derecho a ellas, se halla hecho acreedor a nuestra confianza, luego a nuestra fe y por último a nuestra esperanza.

2.2 Hacia una definición de Confianza.

¿Qué es confianza?, ¿A qué nos referimos con este término?, estas preguntas surgen cuando escuchamos hablar de dicha palabra.

Confianza es la base de toda sociedad sana. Cuando está ausente en gran escala, una sociedad experimenta la anarquía, el caos y el miedo en curso. A escala individual, las promesas incumplidas o de confianza rotas durante la infancia pueden tener un impacto de por vida. Matrimonios, familias y asociaciones empresariales, son ejemplos de relaciones que tienen confianza en su núcleo.

Kenneth Arrow (1974) sostuvo que “la confianza tiene un importante valor pragmático. En un sistema social, la confianza es el lubricante básico y uno muy eficiente. Un grado adecuado de fe en la palabra de otros nos ahorra una gran cantidad de trastornos”. Imagínese cómo se transformaría nuestra vida diaria si no confiáramos en el cumplimiento de ninguna regla formal o informal.

Se entiende entonces la importancia de este término dentro de nuestra sociedad, no obstante, sabemos que la palabra confianza llega a ser un tanto subjetiva y su concepción puede variar de persona a persona. Por tanto, cabe mencionar que según la Real Academia Española en su Vigésima Segunda Edición, la palabra confianza proviene del verbo confiar y que hace referencia a:

1. f. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo, **2.** f. Seguridad que alguien tiene en sí mismo, **3.** f. Presunción y vana opinión de sí mismo., **4.** f. Ánimo, aliento, vigor para obrar, **5.** f. familiaridad (en el trato), **6.** f. Familiaridad o libertad excesiva. U. m. en pl. **7.** f. desus. Pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas, particularmente si son tratantes o del comercio.

Asimismo, se han desarrollado diversas nociones según el ámbito o foco de estudio. Las ciencias de la conducta son algunas de las que han mostrado un interés especial en este concepto, a continuación se presentan algunas de las definiciones más aceptadas.

1. Rotter: “La confianza se basa en la esperanza de una persona o grupo en poder contar con una promesa dada oral o escrita, positiva o negativa, por otra persona o grupo”.
2. Jackson: “La confianza es la creencia de que el otro hará por uno en algún momento lo que se ha hecho por él”.
3. Deutsch: “La acción confiada muestra conductas que: aumentan la propia vulnerabilidad, tienen lugar frente a una persona no sujeta al control personal y se escogen en una situación en que el daño que posiblemente se padece es mayor que el provecho que se puede sacar de la conducta”.
4. Schlenker: “La confianza se refiere a acciones futuras de otros, que eluden el propio control y por ello implican incerteza y riesgo”.
5. Johnson: “La confianza se muestra en la disposición a hablar de temas que potencialmente pueden provocar desaprobación y rechazo y por tanto presentan un riesgo”.

Como podemos observar aunque eluden aspectos distintos, lo que se rescata de cada una es que en la mayoría se incluye un posible riesgo, una vulnerabilidad o una falta de control que puede conducirnos hacia un futuro tal vez devastador. Confianza es apostar a algo incierto, es la imposibilidad de predecir aspectos importantes, arriesgarnos a creer en algo que no siempre puede terminar adecuadamente. “Confiamos” en que nuestros amigos, novio, esposo, jefe, empleado, gobernantes, no nos defraudarán.

La definición de confianza expuesta por Francis Fukuyama, nos dice lo siguiente:

Confianza es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referirse a cuestiones de “valor” profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento.

En efecto, haremos referencia al término confianza como una expectativa generalizada de que las promesas de un individuo o grupo van a ser cumplidas (Rotter, 1980). Sergi

González Navarro (2005), la concibe como un sentimiento, un comportamiento, una reacción o una función facilitadora de las relaciones. No obstante, a pesar de los esfuerzos de los estudiosos sobre el tema, aún no se llega a una definición decisiva al respecto, los investigadores utilizan la que sea más conveniente para su foco de estudio y a partir de ahí valerse de ésta para continuar con su proyecto.

2.3 Conformación de la Percepción de Confianza.

¿Cómo se conforma la confianza? Ésta se construye en los primeros años de vida, en el contexto de las relaciones primarias de cuidado (Ekman & Davidson, 1994). Igualmente, es importante tomar en cuenta que el confiar es un mecanismo propio de los humanos, es decir, desde el momento que nacemos dependemos de alguien que esté a nuestro cuidado, somos individuos sociales que necesitamos los unos de los otros, además, se encontró que la oxytocina (un químico natural y poderoso que existe en nuestro cuerpo) puede aumentar la confianza entre las personas. Se cree que da estos resultados ya que este químico se relaciona con las emociones positivas y la creación de conexiones sociales.

Cabe resaltar que la confianza hacia un individuo o sistema no existe a priori; sino que se construye a partir de nuestras experiencias y relaciones tanto previas como actuales. Mayer, propone que existe una propensión a confiar (nivel de confianza que depositamos sin tener datos previos), que se desarrolla a través de las circunstancias por las que hemos pasado, el tipo de personalidad que tenemos y nuestra cultura.

Como podemos ver, diversos campos se han hecho cargo del estudio del factor confianza, tales como: la literatura, las organizaciones, la lingüística, la psicología social, la economía, la filosofía, las matemáticas, la sociología, la historia y el derecho.

2.4 Tipos de confianza.

La confianza no sólo hace referencia a las relaciones interpersonales, sino también a la relación que mantenemos con las instituciones. A su vez depositamos confianza en nuestro gobierno, presidentes, políticos, damos votos de confianza a nuestra iglesia y sacerdote. Incluso la confianza juega un papel sumamente importante en la relación paciente-terapeuta, en donde el éxito del tratamiento gira en gran parte alrededor de esta particularidad. La diferencia entre la confianza que se deposita a una persona y a un sistema es que la primera suele ser más emocional, mientras la segunda es pasiva e impersonal y muchas veces se confía de manera doble, es decir, tanto en la entidad como en su representante humano.

Inclusive podemos hacer distinción de dos tipos de confianza la vertical y la horizontal. La primera hace referencia a la relación entre jefes y subordinados, por ejemplo, es el tipo de confianza que es necesario que un banco desarrolle en las personas para que éstas les “confíen” sus ahorros; y puede ser ascendente y descendente ya que puede surgir de los subordinados hacia su jefe. La segunda surge entre personas o instituciones en las cuales no hay una relación de dependencia, es decir, sus funciones son iguales o similares.

Asimismo, existe la confianza generalizada donde se es capaz de creer en una persona que resulta ser un total desconocido para nosotros. Existe la confianza intragrupos donde se confía en un sujeto debido a que forma parte de algún grupo donde me desenvuelvo. También, existe la confianza interpersonal la cual se basa en la suposición de que los otros tienen buenas intenciones. Finalmente, podemos mencionar la confianza institucional en la cual se fía de la institución en sí y por tanto del sistema legal del que forma parte.

Newell y Swan (2000) identifican otros dos tipos de confianza: condicional e incondicional. La confianza condicional se encuentra en las etapas iniciales de las relaciones, cuando no existe un motivo obvio para la desconfianza. Dada su naturaleza provisional es frágil, sin embargo, cuando madura la relación se puede transformar en confianza incondicional. Ésta última se apoya en la sinergia de la relación, que es esencial

para obtener rendimientos superiores y es consecuencia directa del conocimiento, la experiencia y la confianza en la otra parte.

Además, Wicks, Berman y Jones (1999), postulan la posibilidad de la existencia de una confianza ciega la cual resulta realmente peligrosa, debido a que facilita la conducta abusiva, lo cual acarrearía resultados negativos. Al mismo tiempo, la baja confianza es desventajosa ya que se pueden desaprovechar oportunidades para desarrollar capacidades o lograr objetivos. Entonces, ¿existe un nivel óptimo de confianza? antes de aclarar esto, recordemos que la confianza es un asunto sumamente delicado el cual solemos tardar en brindársela a una persona pero que con facilidad puede ser perdida. Por tanto en toda relación, coexisten en nosotros actitudes de confianza y desconfianza.

Desde este punto, Wicks et al. (1999) habla de confianza óptima como aquella que se produce cuando se crean y mantienen relaciones predispuestas por una voluntad a confiar, que buscan tener compromisos estables y continuos pero también son cautos en determinar en quién se confía y en qué grado (confiados prudentes).

Finalmente, existe también lo que solemos llamar confianza en nosotros mismos, lo cual es necesario para tener la seguridad suficiente para emprender acciones a futuro que resulten en beneficio para nuestras metas. Carl Rogers en su intento por describir a la persona sana enumeró una serie de cualidades que comprenden el término funcionamiento completo. Entre éstas mencionó la confianza orgánsmica, en la cual postula que debemos confiar en nosotros, en el propio yo y hacer aquello que nos parece natural, abriéndonos a la experiencia y al carácter existencial de nuestra vida.

2.5 Variables en la constitución de confianza.

Es difícil depositar nuestra confianza en alguien, de esto no cabe duda. Cada uno de nosotros tenemos nuestros propios intereses y propósitos, algunos son positivos y sinceros y otros pueden ser negativos y ocultos.

Uslaner plantea que si dos personas se confían para prestarse dinero, esto no implica que se confíen para dejar que una de ellas le haga arreglos a la casa de la otra. Ante esta situación vemos que confiamos en un determinado ámbito de conductas y no en la persona en general, es decir, creemos que hará cierta acción de forma esperada. Por otra parte, como sabemos la confianza puede ser: mutua, no recíproca, directa y mediatizada. Otra variable sería el grado de confianza que depositamos, el cual suele variar dependiendo de cada experiencia, situación e individuo.

Por tanto, se han distinguido dos elementos constitutivos de la confianza: el hacerse deliberadamente dependiente de otra persona, a la cual uno no controla y el creer que ésta quiere cumplir con lo que dice. De esta manera, la confianza aparece como un proceso dinámico de compromiso interpersonal.

Boon y Holmes (1991), Shapiro et al. (1992) y Lewicki y Bunker (1995, 1996) argumentan que la confianza es un concepto dinámico y, por tanto, evoluciona a lo largo del tiempo. Subrayan que

La confianza puede no ser capturada a través de una definición individual o estática que recoja sus elementos claves y atributos. La confianza se ve cómo un fenómeno dinámico que puede tomar un carácter diferente al inicio, en el desarrollo y en el estado maduro de la relación

Según esto, la confianza cambia a medida que los individuos se empiezan a sentir más a gusto los unos con los otros y se va desarrollando de manera creciente una mayor conciencia de la integridad y la competencia de los demás.

Otro elemento fundamental que involucra el término confianza son las emociones y estados de ánimo. De acuerdo a Jones & George (1998), esto es así por tres razones: 1) experiencia de confianza afecta el cuerpo en términos de fuertes e intensos sentimientos (emoción) o lo más sutiles sentimientos (estado de ánimo); 2) Las personas pueden tener opiniones y juicios sobre la integridad de otras personas dependiendo del estado de ánimo y por último, 3) la confianza se construye en expectativas las cuales son en parte

emocionales. Cuando estas expectativas se rompen, los individuos frecuentemente sienten emociones fuertes y pueden percibirlo como una violación de la confianza.

Por otra parte, la confianza surge cada que nos encontramos en una situación de relativa vulnerabilidad caracterizada por la incertidumbre y la falta de comunicación. Cuando no contamos con la información necesaria o la misma es muy costosa, las decisiones y acciones racionales se vuelven imposibles. Es por esto que el confiar nos provee de una base que nos otorga mayor seguridad, certeza e inclusive sentido para emprender alguna acción. Gracias a esta se reduce la ansiedad, la angustia y se genera lo que Giddens llama un sentimiento de seguridad ontológica, que nos ayuda a enfrentar los riesgos de la sociedad. Desde este punto, pareciera que las sociedades actuales nos demandan altos niveles de confianza para combatir la complejidad de ésta.

Es importante mencionar que diversos elementos se han tomado en cuenta al momento de percibir como confiable a alguien, ya que no sólo impactan nuestras propias experiencias o características personales que tengamos, también, existen ciertos elementos que se han propuestos como influyentes en esta percepción, algunos de los más mencionados son: habilidad, benevolencia e integridad. En la siguiente tabla se exponen algunos otros factores que nos llevan al acto de confiar los cuales han sido propuestos por diversos autores:

Autores	Factores
Boyle & Bonacich (1970)	Interacciones pasadas.
Butler (1991)	Disponibilidad, competencia, consistencia, discreción, imparcialidad, integridad, lealtad, transparencia, cumplimiento de promesas.
Cook & Wall (1980)	Intenciones de confianza, habilidad.
Dasgupta (1988)	Amenaza creíble de castigo, la credibilidad de las promesas.

Deutsch (1960)	Habilidad, intención de producir.
Farris, Senner, & Butterfield (1973)	Apertura, normas grupales.
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	Altruismo.
Gabarro (1978)	Apertura, resultados anteriores.
Giffin (1967)	Pericia, dinamismo, reputación, atracción personal.
Good (1988)	Habilidad, intención.
Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986)	Apertura/congruencia, valores compartidos, autonomía.
Hovland, Janis, & Kelley (1953)	Pericia y motivación a mentir.
Hovland, Janis, & Kelley (1953)	Confiabilidad.
Johnson-George & Swap (1982)	Habilidad.
Jones, James, & Bruni (1975)	Competencias y motivos.
Kee & Knox (1970) Larzelere & Huston (1980)	Benevolencia y honestidad.
Lieberman (1981)	Competencia e integridad.
Mishra (In press)	Competencia y apertura.
Ring & Van de Ven (1992)	Integridad moral y buena voluntad.
Rosen & Jerdee (1977)	Competencia.
Sitkin & Roth (1993)	Habilidad congruencia con valores.
Solomon (1960)	Benevolencia.
Strickland (1958)	Benevolencia.

Tabla 1. Factores que llevan al acto de confiar según diversos autores.

2.6 Confianza en las organizaciones.

Dado los cambios tan rápidos que se suscitan en la actualidad, las crisis sociales y económicas, la complejidad de nuestro mundo actual, se hace necesario promover dentro

de las organizaciones aspectos positivos que apunten a incrementar el bienestar de ésta, tal y como es el factor confianza.

La confianza es un fenómeno que se encuentra inmerso tanto en las relaciones entre empresas como dentro de la vida de cada una de ellas. Ofrece la ventaja de reducir los costos de una transacción. Sin embargo, por el riesgo que supone la dependencia que existe hacia otros, la confianza también da pie a abusos. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que la confianza es deseable pero sin lugar a dudas implica un riesgo.

A continuación se presentan algunas definiciones de confianza organizacional:

1. Gilbert (1998): “Sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización. La confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad. La confianza es frágil, esto es ganado y crece dolorosamente con paso lento, y puede ser destruida en un instante. La confianza es también un predictor significativo de la satisfacción”.
2. Mayer et al. (1995): “Es la manera de no involucrar riesgo, sino como la buena voluntad para comprometerse en la toma de riesgo tomando en cuenta todas las partes. Tales resultados incluyen: cooperación, distribución de información sensitiva y voluntariedad. La persona que confía en otra, permite que dicha persona tenga control sobre los problemas que son importantes resolver, ya que confía que los podrá resolver”.
3. Burt & Knez (1996): “Cooperación anticipada”, además, argumentan que no es un problema moral sino una política de la organización. Dichos autores resumen que la confianza es fundamentalmente un estado psicológico.
4. Robinson (1996): “Actitud de ayuda por un individuo hacia otros. Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros en quienes se va a confiar”.

5. Cannon & Mullen, 1998: “Es la buena voluntad de la persona a ser vulnerable a otros, basado en las creencias de que los otros individuos son competentes, honestos, fiables y consistentes por encima de los intereses propios del empleado”.

Las definiciones anteriores tienen en común el hecho que marcan el factor confianza como un elemento clave dentro de la organización, el cual fomenta la cooperación entre los pares y a su vez provoca un estado de satisfacción entre éstos. Además, argumentan que en general el confiar significa creer que las personas actuarán de manera íntegra.

Ahora reflexionemos un poco sobre nuestra situación actual dentro de una organización, las tendencias de hoy en día le apuestan a un enfoque humanista, en la cual existe la suposición de que todos podríamos alcanzar nuestro potencial más elevado, en todas las áreas del funcionamiento, si tuviéramos la libertad de crecer (autorrealización). En la misma Teoría Y de Douglas McGregor, se asume que las personas tienen el potencial para desarrollarse, de asumir responsabilidad y de perseguir las metas de la organización si les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo, al contrario de la Teoría X, donde se postulaba que las personas son egoístas y perezosas y que por tanto los gerenciales no deben confiar en sus empleados.

¿Qué implica el enfoque humanista y la Teoría Y en la organización actual? Que se le ha apostado a brindarle mayores responsabilidades y un papel más activo a los empleados dentro de la empresa donde laboren, es decir, una participación dentro de la toma de decisiones, la solución de conflictos e incluso en los objetivos y visiones, a su vez, hemos notado la intención de involucrar a las personas por completo dentro de ésta.

Wendell (1972) plantea como la más importante hipótesis del desarrollo organizacional el principio de que eficiencia, eficacia, productividad y transformación de las organizaciones son más factibles en un ambiente laboral que promueva la confianza y el apoyo entre los miembros de la empresa, la confrontación constructiva ante los problemas dentro de los grupos y entre los grupos, el uso de la autoridad basado en el conocimiento, la integridad y la habilidad, la comunicación espontánea, el respeto a la individualidad e

integridad de las personas y, sobre todo, el sentido de reto y participación activa del personal en todos los procesos de transformación y mejora en que pueda participar.

En definitiva, para lograr los puntos anteriores tendríamos que depositar confianza en nuestros empleados o compañeros de trabajo, confiar en que ellos realmente llevarán a cabo los propósitos o fines de la organización al brindarles estas oportunidades. Confiar en que no abusarán de los recursos que les estamos brindando y no sólo eso, apostar a su permanencia dentro del lugar donde se labora.

Seguramente el depositar nuestra empresa en las manos de los demás debe ser algo muy difícil de hacer. Se le da mayores responsabilidades a alguien sin saber si será capaz de asumirla, por otra parte, nunca será capaz de asumir mayores responsabilidades si no se le da la oportunidad. Lo mismo resulta en nuestra vida familiar, donde confiamos en que los hijos no desaprovecharán la oportunidad de estudio que les hemos brindado o que cuidarán bien del coche que le estamos dando, etc. Sin embargo, no se trata de evitar los riesgos sino de administrarlos sabiamente. Entonces ¿qué hacer?, ¿confiamos o no confiamos?

Ante esta situación es común pensar en mantener un control sobre los otros, sin embargo, esto no dejaría a las personas la oportunidad de desarrollarse al máximo o de darse cuenta de lo que son capaces de hacer por sí mismos. No es que no se necesite de un control o un contrato y tampoco quiere decir que la delegación de autoridad y la participación activa de los demás sea la cura para todos los males de la organización. Se trata de reconocer que la confianza es un punto clave dentro de un lugar de trabajo, ya que de esta manera surge la empresa, como una asociación de personas comprometidas entre sí en una tarea en común en la que contribuyen con sus respectivos talentos. Como postulaba el filósofo Robert Spaemann, el control sin confianza no es eficiente.

Pero no sólo la alta dirección deposita confianza en sus empleados, sino es un aspecto que se juega desde ambas partes, son dos los elementos involucrados tanto jefe como subordinado confían y dependen el uno del otro. Por esta razón, resulta importante mantener las promesas y las condiciones que desde el primer momento ofrecimos al individuo. Desde el contrato psicológico se forman creencias y expectativas, cada una de

las partes se compromete a algo y se sugiere que la organización no descuide la satisfacción de estas obligaciones, ya que para el empleado puede resultar en una pérdida de confianza si no se cumple con lo previamente establecido.

Igualmente, se debe tomar en cuenta que el incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos. La experiencia de Great Place to Work® Institute de México, así lo constata, ya que el confiar es un elemento clave en la cohesión de las organizaciones y sociedades en general. Además, a través de sus más de 20 años de experiencia define un buen lugar para trabajar como uno donde los empleados “confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos”.

En nuestro país se trata de mejorar el desempeño laboral a través de sanciones o compensaciones salariales, lo cual se ha demostrado que a largo plazo no contribuye a la reducción de los índices de insatisfacción y corrupción. Por lo que la importancia del tema de la confianza dentro de las organizaciones fue en cierta parte fomentado por el alto grado de fraudes que se empezaron a suscitar en las organizaciones y despachos. De hecho, buena parte de los escándalos del mundo financiero no son más que abusos de confianza. En el año 2010 se publicó que México ocupa el primer lugar en incidencia de fraudes a empresas en América Latina con un 75%, seguido de Brasil, con 68%, reveló "La encuesta de fraude en México" elaborada por KPMG México.

Es entonces que nos damos cuenta del papel fundamental que juega la confianza dentro de las organizaciones, según un artículo titulado “La confianza en las organizaciones una experiencia de Great Place to Work® Institute de México” existen cuatro ventajas para fomentar la confianza en el ámbito organizacional: supone un ahorro de tiempo y dinero ya que reduce la necesidad de un control y vigilancia, así como de costos de la organización; fomenta la transferencia del saber, lo que ayuda a mejorar la comunicación y reducir la competencia entre equipos; vincula a los colaboradores y fomenta la

motivación intrínseca, debido a que incentiva a los empleados y los hace partícipes del trabajo; y finalmente, favorece un clima laboral satisfactorio.

A partir de lo anterior, se desprenden cinco dimensiones relacionadas con el término confianza: credibilidad, que consiste en la comunicación de dos vías; el respeto, que se refiere a los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado; la imparcialidad, que implica equidad y justicia por parte de la dirección; orgullo y compañerismo.

Actualmente, las organizaciones tratan de manejar la confianza, la delegación de la autoridad y responsabilidad como factores para el logro de la efectividad de las organizaciones. Al momento de dar autoridad o responsabilidad e incluso para tomar alguna decisión necesitamos dar cierta información a los demás, la cual antiguamente se guardaba con arduo recelo entre los alto directivos. Hoy en día se valora esta información y se comparte con el resto de nuestra plantilla de empleados, es por esto que la comunicación es otro elemento que la confianza ayuda a mejorar

Su importancia ha sido ligada a diferentes áreas del mundo organizacional y empresarial, tales como: la comunicación, el liderazgo, compromiso hacia la empresa, la administración por objetivos, negociación, teoría de juegos, en las relaciones entre empleados y empleadores, y también en la implementación de equipos de trabajo auto-dirigidos. Inclusive al administrar un cambio empresarial resulta sumamente importante que las personas confíen en su organización y lo mismo de forma inversa, es decir, pensemos un poco en la situación que se desataría si la organización donde laboramos decide realizar una reingeniería, un proceso de cambio total, sin lugar a dudas provocaría caos, incertidumbre, dudas de cualquier tipo, sobre si se mantendrá la empresa, si habrá recortes de personal, si se está a punto de quebrar, etc., la mejor manera de calmar esta circunstancia sería que los empleados confiarán en que todo es por una mejora a largo plazo, para que de esta manera contribuyan al cambio y no muestren resistencia a él; también es importante que los altos mandos confíen en sus subordinados, en que apoyarán esto y coordinarán sus esfuerzos para el logro de lo planeado.

Hoy en día se le da gran importancia a la utilización de los grupos y equipos dentro de las empresas para llevar a cabo los objetivos o metas planteadas. Dentro de éstos es fundamental mantener altos niveles de confianza ya que según Costigan et al., (1998), un nivel alto de desempeño en los grupos está ligado directamente al factor confianza entre sus miembros. Además, añaden que un clima organizacional de confianza eleva a los empleados para crear ideas y sentimientos usando sus recursos y aprendiendo los unos de los otros. Por otro lado, cuando se pierde la confianza, las personas asumen una postura de auto-protección, defensividad y se inhibe el aprendizaje, aspectos indeseables hoy en día donde se le apuesta al aprendizaje organizacional para el desarrollo de la empresa.

Según el Great Place to Work®, para crear una cultura donde los empleados puedan decir, «este lugar es sensacional» es necesario que los directivos y jefes de toda una organización basen sus relaciones con los empleados en acciones que fomenten y desarrollen la confianza, además, estas interacciones deben ser fomentadas diariamente, en todas las interacciones sociales que se tengan dentro de ésta. Algunas de las mejores empresas de E.E.U.U. que han creado una cultura de trabajo donde le dan importancia al hecho de promover la confianza entre el personal que la conforma y han tenido excelentes resultados (conforme a lo descrito por la revista Fortune en el año 2008) son: Baptist Health Care, Granite Construction, Principal Financial Group, Genentech, entre otras.

Finalmente, es importante establecer que el verdadero papel protagónico de la confianza debe rebasar el interés económico en lo personal, del mundo organizacional y empresarial, y debe contribuir a consolidar su responsabilidad social, su bienestar general, es decir, como afirma Blanchard (1990): “Dirigir una empresa sólo por los beneficios económicos es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota” Las últimas tendencias muestran que tanto la variedad en la mano de obra y la necesidad de crear un mecanismo de confianza en las empresas se incrementará en los próximos años (Mayer, Davis y Schoorman 1995).

2.7 Confianza y desconfianza en la organización.

Como ya había referido anteriormente en toda relación, coexisten en nosotros actitudes de confianza y desconfianza, por lo cual no se puede hablar de una sin hacer énfasis en la otra.

Si la confianza es un factor deseado en las organizaciones actuales, la desconfianza es el gran enemigo de esto. Bajos niveles de confianza atraen problemas, incertidumbre, dudas e insatisfacción. Según Shaw (1997) el éxito de una empresa requiere de dos cosas: estrategia competitiva de ganar y una ejecución organizacional grande. La desconfianza es enemiga de las dos, es el origen de muchos problemas, es la plaga en las organizaciones y un indicador potencial que bloquea la cooperación entre las personas.

La confianza y la desconfianza tienen una influencia directa en la efectividad y la eficacia de las organizaciones y de acuerdo a Baba (1999) también son instrumentales en el cambio empresarial. Además, debido a que son dos aspectos inherentes en todo ser humano, se debe hacer un intento por tratar de mantener un balance entre ambas y que en todo momento sobresalga el aspecto positivo del factor confianza.

Un debilitamiento de la confianza genera que la solidaridad y la integración entre los grupos disminuyan, además promueve la alienación y un sentimiento de ajenidad de los miembros de la empresa hacia ésta, lo cual no puede producir más que resultados negativos. Sin duda alguna, sin confianza, es sumamente difícil o casi imposible, gestar un buen clima laboral en las organizaciones, la empresa y en la vida misma.

En las organizaciones, la desconfianza se forma cuando un individuo o grupo es percibido como que no comparte los valores de la cultura de la organización. Cuando una persona reta fundamentalmente los valores de la empresa, dicha persona se le percibe como una que tiene valores bajos y que es diferente en el grupo, por lo que es percibida como una violadora en la organización y es observada por ésta como intrusa dentro de la cultura (Sitkin & Stickel, 1995).

No obstante, estos dos aspectos se relacionan muy de cerca, coexisten juntos y no existe confianza sin posibilidad de traición. La traición es definida en las relaciones interpersonales como la violación de las expectativas de confianza pautadas por esas relaciones. Según Harris (1994), en Elangovan & Shapiro (1998), también se han identificado conductas que tienen los supervisores con sus subordinados, que se pueden llamar traición de la confianza, éstas son: conductas de coerción y amenaza, incumplir promesas, culpar a los empleados de los errores personales, tener favoritismo, hostigar sexualmente, marcharse inapropiadamente y hacer mal uso de la información privada. Similarmente, Bies & Tripp (1996) presentan una lista de acciones que se consideran una violación a la confianza, éstas son: cambios de las reglas, romper contratos, romper promesas, mentiras, robo de ideas, falsas acusaciones y divulgación de la confidencialidad.

Inclusive el uso de las tecnologías actuales para la vigilancia y la supervisión de los empleados fomentan la desconfianza y la insatisfacción de éstos hacia la organización. Es de esperarse que la empresa de esta manera espere mantener un buen control y piense que utilizando estos recursos puede garantizar la integridad y honestidad de los empleados, la verdad es que cuando un empleado va ser deshonesto no importa qué tanta vigilancia ocurra, en cualquier momento emprenderá alguna acción en contra de lo establecido y para su propio beneficio. Mientras tanto para el inocente que se le aplica por ejemplo, una prueba de polígrafo o de uso de drogas puede reducir la motivación y lealtad que sienta hacia el lugar donde labora ya que se percibe traicionado. Kramer (1999) indica que los sistemas de monitoreo y vigilancia comunican a los empleados la idea de que no son confiables, creando un resentimiento potencial.

Whitener et al. 1998, proponen que los atributos organizacionales tales como estructura, política y cultura, son los que determinan los niveles de control y apoyan el compromiso de los gerentes hacia la conducta de ser dignos de confianza.

Dentro de las organizaciones se pueden encontrar otros factores que pueden aumentar o disminuir los niveles de la confianza tales como: competencia (se confía en que los

superiores o miembros del equipo tienen los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse), consistencia (coherencia en las acciones) y comunicación (información sincera).

2.8 Confianza y liderazgo.

Según Rosabeth Moss Kanter (2006) el éxito es el producto de un trabajo en equipo mediado por la confianza, en el que los líderes han logrado las condiciones para que los componentes del equipo de una organización se desempeñen mejor disminuyendo el sentido de competencia entre los individuos. Desempeño logrado gracias a la generación de confianza en cuatro niveles: confianza en sí mismo, confianza mutua, confianza en el sistema y confianza exterior. En este sentido cabe preguntarse el cómo generar la confianza en el seno organizacional y empresarial.

La generación de confianza en el interior de las organizaciones presenta un vínculo directo con un efectivo y eficiente liderazgo. Como sabemos la confianza genera cooperación en la relación entre los individuos, por lo que resulta lógico pensar que el factor confianza juega un papel preponderante en toda relación entre jefe y subordinado, debido a que son los líderes de la organización los primeros responsables de construir la confianza.

Un ambiente de confianza entre éstos, promoverá satisfacción entre los individuos, disminuirá la incertidumbre, generará la apertura para la comunicación de dudas, inquietudes e ideas innovadoras que normalmente uno se reserva por temor o desconfianza que puedan hacer mal uso de la idea en cuestión o incluso que pudieran adjudicársela a otro.

Para la construcción de confianza lo primero que hay que cimentar es credibilidad ante nuestros pares y ante los miembros de nuestra organización, la cimentación de esa credibilidad es la que va a ser que el líder tenga éxito en la interacción con sus empleados.

Esta credibilidad se fundamenta en cuatro núcleos: integridad (honestidad), intención (razón por la que hacemos las cosas), capacidades (identificar nuestras fortalezas y desarrollarlas) y resultados (tomar responsabilidad de éstos). Además, es el ser también congruente con las acciones y principios o valores que promovemos, así como el tener la competencia suficiente para desarrollar el puesto de jefe de cierto departamento.

En un estudio realizado por la Dra. Marisa Salanova y la Dra. Susana Llorens, se evidenció que la confianza organizacional media de forma total la relación entre prácticas organizacionales saludables y el *engagement*, por lo que constituye un elemento esencial para sentirse bien en el trabajo y se sugiere que las organizaciones deben fortalecer la confianza entre empleados y supervisores para promover una relación positiva y de compromiso hacia el trabajo.

Cabe resaltar que un buen líder trata de que el proceso sea transparente, aun cuando los resultados no puedan ser conocidos de antemano, proporciona oportunidades para que todos se sientan satisfechos, promueve la experimentación y el aprendizaje se valora tanto como el éxito, aun cuando en el camino se puedan producir errores.

El principio que deben seguir los líderes para producir la confianza organizacional es la alineación, es decir, creación de estructuras, sistemas y símbolos de confianza dentro de la empresa.

Debido a que la confianza es una de las formas de motivación e inspiración más poderosas, todo líder debe aprender a cultivar y promocionarla a través de toda la organización para promover la mejora y el bienestar de ésta y de los miembros que la conforman.

2.9 Modelos de confianza organizacional.

El primer modelo que me gustaría mencionar es al Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) expuesto por Salanova y cols. en el año 2008. Estos autores definen las HERO como

Aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, *feedback*), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo), y (3) nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia).

Este modelo nos aporta evidencia a partir de investigaciones sobre estrés laboral, Dirección de Recursos Humanos, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. De acuerdo con este modelo, una organización saludable y resiliente combina tres componentes clave que interactúan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (recursos laborales, prácticas organizacionales saludables), (2) empleados saludables (creencias de eficacia, confianza organizacional, *engagement*) y (3) resultados organizacionales saludables (desempeño).

Para propósitos de este estudio nos concentraremos en el segundo componente clave, empleados saludables, en el cual se hace mención a nuestro foco de interés “confianza organizacional”. Los empleados saludables se refieren a aquellos empleados con recursos psicológicos positivos (confianza organizacional, eficacia, competencias mentales y emocionales, autoestima basada en la organización, optimismo) que se relacionan adecuadamente con el bienestar laboral.

Este enfoque arroja evidencia del efecto positivo de la confianza en la organización ya que genera la cooperación entre sus miembros, experimentan vigor, dedicación y

absorción en el trabajo, por lo cual se le toma como factor clave dentro de una organización saludable.

Por otra parte, cabe hacer mención a otros modelos que hacen referencia a nuestro tema de estudio. Como se explicó anteriormente existe una confianza óptima deseable, el Modelo de la Estructura Óptima de la Confianza propuesto por Wicks, Berman & Jones (1999), nos habla de esto y presenta que la mejor forma para establecer confianza (alta o baja) en una organización, es la confianza óptima como término medio. Dichos autores utilizan la ética de Aristóteles donde se enfoca en encontrar el término medio entre el exceso (inversión por encima de la confianza) y la deficiencia (inversión por debajo de la confianza) en la conducta humana. Éstos sugieren que la confianza óptima existe cuando se crea o se mantiene una economía prudente en las relaciones interpersonales basada en el bienestar de la confianza.

Finalmente, existe un último modelo que me gustaría señalar en este estudio. El modelo de Lewicki, McAllister & Bies (1998), el cual postula que las experiencias que tiene cada empleado con sus compañeros pueden traer repercusiones tanto negativas como positivas, es decir, dependiendo de la experiencia de confianza que hayan tenido el uno con el otro, es el resultado de confianza que van a obtener tanto a nivel organizacional como personal.

2.10 The Organizational Trust Inventory.

Propuesto por Cummings y Philip Bromiley (1996) al contemplar la importancia de la confianza en el éxito y la eficacia organizacional. Para el desarrollo de esta herramienta utilizaron la siguiente definición de confianza:

Confianza es una creencia individual o grupal entre un grupo de individuos que con otro hace esfuerzos de lealtad, para que se den acuerdos sobre algo que puede estar implícito o explícito; es honesto en los procesos de negociación, así como en los compromisos; implica que hay consistencia entre lo que el individuo quiere y le conviene a los demás y no toma ventaja excesiva del otro aunque la ventaja esté disponible.

Es una escala de 12 ítems que mide el nivel de confianza de los individuos hacia su supervisor y hacia su organización como un todo. Consiste en tres dimensiones que miden la creencia de que un individuo o grupo hace esfuerzos de buena fe para comportarse con concordancia con sus compromisos, es honesto en las negociaciones y no toma excesiva ventaja sobre otro.

Dichas dimensiones son la competencia, la sinceridad, y la integridad: la dimensión competencia, pensada como el conjunto de habilidades, de capacidades y de ciertas características que le permiten a una persona un notable efectivo y eficiente desempeño en un campo específico; la sinceridad retomada como la dimensión en la que es posible emitir juicios sobre el accionar de un individuo desprovisto de motivos egocéntricos o egoístas, es decir, su quehacer debe ser en aras del bienestar de una totalidad; y la integridad entendida como el conjunto de valores y principios a tener las personas en las que se ha de depositar confianza.

2.11 Características Socio-Laborales.

Con características socio-laborales en este estudio, nos referimos a aquellas que describen el grado de escolaridad, historia familiar, trayectoria laboral y profesión de un individuo en particular. Se preguntarán entonces cómo se llegó a la conclusión de esta variable o la relación de ésta con nuestro foco de investigación; sin lugar a dudas nos encontramos en una realidad llena de problemas sociales, en donde la inseguridad y la delincuencia son cosas de todos los días.

A partir de esto vemos el esfuerzo que hacen nuestros gobernantes por contrarrestar esta situación tan alarmante y tener una estabilidad como anteriormente se tenía, esto los ha orillado a buscar soluciones a través de la violencia, insertando en nuestra sociedad la presencia diaria de la fuerza militar. No obstante, a pesar de los intentos y los pocos resultados que esto ha traído se han realizado cuestionamientos sobre el por qué de esta circunstancia, llegando a la conclusión de que la educación es un elemento clave para

combatir el crimen, dando la hipótesis de que quien tiene educación o cultura tendrá posiblemente un rango de alternativas mayores para la solución a sus pesares.

Es importante señalar que las campañas electorales actuales para la presidencia de México se encuentran centradas en este punto, donde los contendientes ofrecen mejorar la educación y ampliar las posibilidades de esta. La misma Josefina Vázquez Mota promueve que un niño que toca un instrumento musical difícilmente tocará un arma y afirma implementar como obligatoria el contar con el nivel de Educación Media Superior. Lo anterior debido a que el nivel de escolaridad promedio en México es de 4° año de primaria.

Asimismo, sus adversarios Enrique Peña Nieto y Andrés Manuel López Obrador, tocan este tema y proponen una mayor cobertura en educación, cada uno con sus propias propias detalles, sin embargo, apuntando al mismo objetivo, aumentar el nivel de educación en el país, Cesare Beccaria desde 1774 señalaba que “el más seguro, pero más difícil medio de evitar los delitos es perfeccionar la educación”.

¿Qué nos dice esto? Actualmente, se comienza asociar el nivel de escolaridad y la educación que tiene una persona con su propensión a ser criminal, a partir de esto no es difícil inducir, que mayor escolaridad mayor nivel de confianza. Reflexionemos, ¿qué pasa cuando caminamos por la calle y vemos a un sujeto que viene hacia nosotros vestido de manera poco favorecedora? Por lo regular, tendemos a cruzar hacia el otro lado o en su defecto a tomar con fuerza nuestras pertenencias para evitar robos o asaltos. ¿Qué pensamos de estas personas? Las relacionamos con un nivel social y escolaridad más bajos y por ende tememos de ellos.

Además, otro punto que se toma en cuenta en la encuesta desarrollada del presenta estudio es la trayectoria laboral, es necesario señalar que este elemento llega a ser importante al momento de diagnosticar un trastorno de personalidad antisocial (trastorno del grupo B que incluye un patrón generalizado de desprecio y violación a los derechos ajenos), ya que se dentro de los criterios en el DSM-VI se habla de individuos irresponsables constantemente en su empleo y llegan a tener una alta cantidad de trabajos.

Hablamos entonces de un factor que marca una diferencia de entre ser delincuente o no serlo. Asimismo, no es de sorprendernos que en una entrevista laboral una persona que tiene una alta rotación en sus empleos, sea poco tomada en cuenta para el puesto en cuestión. En ese momento percibimos que debe haber algo turbio o simplemente no confiamos en su permanencia en la Institución y esto supondría una pérdida para la empresa quienes generalmente invierten en su personal ya sea para la capacitación de sus funciones o para su desarrollo.

Por otra parte, respecto a los ítems que apuntan hacia las relaciones familiares encontramos sustento desde el punto de la psicología clínica. No es de poco conocimiento que la familia juega un rol primordial en cuanto al desarrollo normal de los niños y jóvenes. La falta de supervisión y de control de las figuras paternas, según Wilson, es un factor que contribuye a la delincuencia. Así como, la falta de afecto y la disfuncionalidad en una familia conlleva cierta propensión a actos que van en contra de lo establecido (Smith y Thornberry 1995).

Cabe señalar que incluso para el diagnóstico de trastornos como la personalidad límite (trastorno del grupo B que incluye un patrón generalizado de inestabilidad en lo siguiente: relaciones interpersonales, autoimagen, afecto y control de los impulsos) se menciona el trauma temprano como un factor psicosocial para el desarrollo de este tipo de personalidad. Con trauma temprano se hace referencia, a dificultades familiares, tales como abuso sexual o maltrato físico lo cual apuntaría a una dinámica familiar disfuncional. Este tipo de sujetos tienden a ser impulsivos, inestables y agresivos por lo que es importante en cada momento tomar como fuente principal de referencia ante una selección de personal el tipo de relación familiar que se mantuvo durante la infancia, condición que llegó a practicar diariamente en mi trabajo actual.

¿Qué se quiere decir con esto?, sin lugar a dudas el elemento familia llega a ser relevante al momento de contratar a alguien ya que posiblemente una disfuncionalidad en esta esfera puede perjudicar en algún ámbito de la persona. Igualmente, ante estos sujetos y al escuchar sus relatos sobre lo que pasaron podemos sentir compasión o empatía, pero no

confundamos esto con la confianza que le brindaríamos a una persona que parece tener alguna dificultad emocional a causa de sus relaciones familiares. Por tanto, me parece coherente que en nuestras relaciones diarias nos veamos mayormente atraídos y percibamos como más confiables hacia las personas que mantienen una relación familiar funcional.

Por último, habría que apuntar que la sociedad actual en la que nos vemos inmersos tiende a ser superficial y egocéntrica, donde nuestros ojos se encuentran puestos hacia cosas frívolas y donde el que tiene más, es por tanto mayor reconocido y respetado por nosotros. No cabe duda que si va un vecino a quien casi no tratamos a nuestro hogar y si va el CEO de nuestra empresa probablemente no reciba el mismo trato. Se manipula a las personas a través del ego y nos encontramos mayormente preocupados por lo que haga el otro. Habrá que especificar, muchas veces frente a estas situaciones antes descritas, tendemos a sentir envidia, ¿qué tiene que ver esto con nuestro foco de estudio? Claro que sabemos que envidia y confianza son dos conceptos que distan mucho de parecerse, sin embargo, el punto central aquí es el trato diferente que se da a las personas que consideramos tienen más o viven mejor en diversos aspectos. Por tanto, no es de sorprendernos que dentro de una compañía posiblemente confiemos un poco más en aquellos en los que percibimos tienen un alto puesto, una alta educación, unas buenas relaciones familiares.

2.12 Afinidad.

Comencemos ahora a definir nuestra segunda variable, la cual según la Real Academia Española en su Vigésima Segunda Edición, nos sugiere que afinidad proviene del latín *affinitas* y se refiere a la proximidad, analogía o semejanza de una cosa con otra. Asimismo, nos habla de atracción o adecuación de caracteres, opiniones, gustos, etc., que existe entre dos o más personas.

Ahora bien, teniendo una idea general sobre a lo que hacemos referencia con este término de afinidad, probablemente se preguntarán ¿de dónde surge esta idea, esta elección?, ¿por qué se elige afinidad por sobre otros elementos antes estudiados y vinculados a la confianza? Siendo este estudio una exploración y un intento para la contribución de nuevos conocimientos sobre este tema, es que surge dicha elección.

Haciendo reflexión sobre las características de nuestra sociedad y mis propias experiencias, se llega al *insight*, a la revelación, es decir, no son nuestros mejores amigos aquellas personas a quienes les brindamos la más sincera confianza, no son éstos en su mayoría de las veces tan parecidos a nosotros en gustos, ideas y hobbies. No solemos acercarnos más y sentirnos más cómodos cuando percibimos que tenemos algo en común con alguien, incluso resulta más sencillo comenzar el diálogo y a su vez como mencioné anteriormente existe la confianza intragrupos aquella donde confiamos en un sujeto debido a que forma parte de algún grupo donde me desenvuelvo, ¿por qué? no es difícil inducir que se debe a la similitud que encontramos entre éstos y nosotros mismos, a la confianza que nos provee el que este nuevo miembro sea amigo de uno de nuestros allegados, ya que se encuentra lo más sencillo, algo en común, algo que compartimos.

Pasemos por consiguiente a la discusión de un fenómeno que ocurre en nuestra sociedad actual, la masificación, la cual es igual a homogeneidad. Freud (1921) cita este fenómeno en su libro *Psicología de las masas*, haciendo referencia a Gustavo Le Bon:

La masa psicológica es un ser provisional compuesto de elementos heterogéneos, soldados por un instante, exactamente como las células de un cuerpo vivo forman por su reunión un nuevo ser, que muestra caracteres muy diferentes de los que cada una de tales células posee.

En la actualidad notamos como un determinado número de personas se agrupan en base a idénticos sentimientos, deseos, actitudes e ideas. Como lo vemos en los movimientos convocados por la juventud de México en vistas de una elección presidencial eminente que presume estar previamente determinada. Vemos a jóvenes unidos por sus convicciones e ideas políticas.

¿Y qué pasa al sentirnos parte de un grupo? Comenzamos adoptar y a ser similares en nuestros pensamientos e inclusive formas de vestir. Pensemos un poco en nuestras amistades, resulta entonces sorprendente ver que compartimos cantidad de cosas y muchas veces hasta el lenguaje que utilizamos. De ahí probablemente el surgimiento de una confianza intragrupal.

Entonces, nos topamos con una sociedad egocéntrica donde lo idéntico es lo deseado y el diferente resulta raro y por tanto, apartado, rechazado. Una sociedad en donde uno basa su seguridad en mantenerse cerca del rebaño y en no diferir en el pensamiento, esto resulta como una forma de superar el estado de separación, de soledad; es decir, si soy como todos los demás, soy parte del grupo y me encuentro lejos de la experiencia de la soledad, malestar que atemoriza a la sociedad occidental contemporánea. Estamos viviendo en una era donde el hombre actual ha perdido su individualidad.

Resulta lógico entonces porque constantemente buscamos grupos a los cuales pertenecer, en donde tengamos suficiente en común para ser aceptados y desarrollar otras similitudes. Recordemos que la experiencia de compartir mantiene viva la relación entre dos individuos vitales; es la base de todos los grandes movimientos religiosos, políticos y filosóficos.

Cabe mencionar que en el libro Trabajo en Equipo de Jorge Everardo Aguilar y Jaime Ernesto Vargas, se menciona como uno de los factores que favorecen el trabajo grupal, es mantener la afinidad e identificación de los miembros de éste.

Es necesario resaltar como aporte al sustento de nuestra variable afinidad que en un artículo llamado: *To trust or not to trust: The answer lies somewhere in the middle* se maneja la hipótesis de que las personas tienden a pensar que los individuos son como ellos al momento de formarse la creencia sobre sí alguien es de confianza o no, es decir, si yo soy de confiar es más sencillo que piense que los demás también.

Por otra parte, en un estudio realizado por Lisa DeBruine en el cual se realizó una técnica en la que se creaba una imagen de otra persona que podía ser similar o no a la de las personas que formaban parte del estudio. Se llegó a la conclusión que entre más similar

fuera la imagen al participante del estudio, más confiaba el sujeto en la persona de la imagen. Estos resultados pudieran deberse a que las personas piensan que a cierto nivel el sujeto de la imagen puede estar relacionado con ellas.

Incluso anteriormente se hizo mención que según Sitkin & Stickel (1995) cuando una persona reta fundamentalmente los valores de la empresa, dicha persona se le percibe como una que tiene valores bajos y que es diferente en el grupo, por lo que es percibida como una violadora en la organización y es observada por ésta como intrusa dentro de la cultura. La frase clave aquí es “diferente al grupo”, al aventurarse a rechazar lo que todos adoptan sin ninguna réplica se vuelve alguien indeseable.

Asimismo, existe una influencia negativa de la heterogeneidad étnica sobre la confianza, lo cual ha sido sostenido por un número relativamente amplio de estudios (Knack y Keefer, 1997; Costa y Kahn, 2003; Alesina y La Ferrara, 2002; Delhey y Newton, 2005). Hay varias razones posibles por las cuales un individuo puede tener más confianza en los miembros de su misma etnia, por ejemplo, que los miembros de su grupo étnico tienen preferencias similares a las suyas o que es más fácil castigar a un miembro de tu propio grupo étnico en el caso de que no coopere.

Por último, cabe mencionar que en un estudio dirigido por Robert Putnam se llegó a la conclusión de que las personas pueden responder inicialmente al aumento de la diversidad étnica, aislando o “refugiándose” como él mismo lo expresaba. ¿Qué quiere decir esto? Inicialmente al ver diferencias en las personas que nos rodean se tiende a adoptar una actitud defensiva, encerrándose en un grupo pequeño de familiares, amigos o conocidos a quienes se les conoce bien y nos sentimos cómodos con ellos. No obstante, posteriormente esto puede modificarse y llevar a las personas a mantener adecuadas relaciones con quienes consideraba diferentes. Razón por la cual en este mismo estudio se tocan otros elementos que pudieran influir sobre nuestra percepción de confianza hacia los demás. Pasemos a la revisión del siguiente elemento.

2.13 Actitud.

Pasamos a la revisión del último elemento que se maneja en el presente estudio. A través de mi mucha o poca experiencia como psicóloga clínica evaluando el personal de una organización mediante la utilización de una entrevista profunda con un enfoque psicoanalítico, me he dado cuenta de la importancia de establecer una adecuada empatía con el sujeto que se tiene enfrente. No sólo me refiero al rapport en el cual se trabaja alrededor de los primeros minutos de una sesión o entrevista, sino empatía que se trabaja en cada momento de la relación con el individuo.

A partir de esta situación, es como se logra vislumbrar lo importante que resulta para una persona el ser escuchado con atención, interés y comprensión, demostrando a la vez respeto por éste, sin juzgar en ningún momento y brindando apoyo de cualquier tipo. Aprendamos que uno no sólo apoya con algo material, existen apoyos emocionales los cuales resultan ser los más valiosos y preciados.

Además, aquí entra de alguna manera la parte de la congruencia en las acciones, no sólo es necesario que una persona sea amable o cordial con nosotros, sino que a nuestros ojos debe de serlo con quien se encuentra a su alrededor. Reflexionemos, que impresión nos daría un sujeto que con nosotros se mostró de lo más atento y posteriormente, vemos que suele ser déspota y prepotente con los demás, sin lugar a dudas llegaríamos a atribuirle intenciones negativas a éste. Motivo por el cual durante nuestra encuesta decidimos enfocar las afirmaciones hacia las dos vertientes, como ejemplo, “suelo considerar de mayor confianza a las personas que demuestran interés tanto por mí, como por los demás”.

Procediendo con un poco de sustento teórico, según el Great Place to Work los empleados de las mejores empresas son invitados a participar en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo dentro de la organización. El sentir que sus ideas son buscadas realmente, lleva implícito interés de parte de la alta gerencia hacia los empleados ¿y que ha provocado esto? Sin duda, que se concentren en sus labores, colaboren y se inviertan en el trabajo. Además, se postula que uno de los motivos por el cual hay más empleados completamente dedicados, con el corazón y la mente, en las

grandes empresas es que en ellas hay redes de apoyo formales e informales disponibles que crean fuertes lazos entre las personas, sin importar las diferencias entre ellas.

En un estudio desarrollado por Kühlmann, se encontró que los trabajadores mexicanos tienden a orientarse a la persona con la que hacen algún negocio, es decir, en lugar de concentrarse en el desempeño o calidad del producto, derivan su confianza en la compañía asociada a partir de las cualidades personales de con quienes se asociaron. Mostraban basarse en cualidades intrínsecas que les atribuían a los otros describiéndoles como “simpáticos” o “buena gente”.

Tocando el tema de manera más humanista, Carl Rogers indica que una de las condiciones para lograr una adecuada relación terapéutica reside en el hecho de que cuanto mayor sea la aceptación y el agrado que se experimente hacia un individuo, más útil resultará la convivencia. Incluso, explica que con aceptación hace referencia a un cálido respeto hacia la persona, percibiéndolo como un individuo valioso, independientemente de su conducta o sentimientos. Respeto y agrado hacia el sujeto, es decir, un ambiente propagado de sentimientos positivos. Asimismo, Rogers asegura que esto proporciona seguridad en la relación. Citándolo textualmente: “sólo cuando comprendo los sentimientos y pensamientos que al cliente le parecen horribles, débiles, sentimentales o extraños y cuando alcanzo a verlos tal como él los ve y aceptarlo con ellos, se siente realmente libre...”

Resulta realmente interesante como a través de su escrito *El proceso de convertirse en persona* Rogers, nos indica que si se logra promover y propagar un ambiente de esta naturaleza en cualquier tipo de relación ya sea en el hogar, en la escuela o en la organización, los resultados llegarán a ser positivos.

Rogers llega a las anteriores conclusiones a partir de diversas investigaciones, entre ellas se encuentra una realizada por Baldwin y colaboradores en el Instituto Fels sobre las relaciones entre padres e hijos, se llegó a la conclusión que si un administrador se comporta de manera expresiva y afectuosa con su personal, facilita la autorrealización de éstos. En otro estudio llevado a cabo por Whitehorn y Betz, en donde analizaron a dos

grupos de médicos residentes que trataron a pacientes esquizofrénicos en una unidad clínica, encontraron que los médicos más eficientes otorgaban prioridad en su interacción diaria y procuraban establecer una relación de persona a persona.

En otra de estas investigaciones, la cual fue llevada a cabo por Heine sobre la manera en que la persona que recibe ayuda percibe la relación, encontró que quienes tuvieron mejores resultados manifestaron que los principales elementos que los ayudaron a salir adelante fue la confianza y comprensión que habían percibido del terapeuta hacia ellos. Indicando que las actitudes de falta de interés y distanciamiento eran poco útiles. Resulta muy interesante para nuestro foco de estudio, ya que aquí mismo se enlaza la confianza con la actitud que se la otra persona proporcionaba.

Carl Rogers expone que ha llegado a comprender que:

Ganar la confianza del otro no exige rígida estabilidad sino que supone ser sincero” y reflexiona “¿Puedo permitirme experimentar actitudes positivas hacia esta otra persona: actitudes de calidez, cuidado, agrado, interés, respeto? Tememos que si nos permitimos experimentar tales sentimientos hacia otras personas, nos veamos atrapados por ellas. En consecuencia, reaccionamos tratando de poner distancia entre nosotros y los demás, y creamos un alejamiento, una postura "profesional", una relación impersonal. La actitud del terapeuta consiste en sentir interés por la otra persona, que no se desea interferir en su desarrollo ni usarla con fines egoístas.

También, me gustaría resaltar que el psicólogo Dacher Keltner demostró que el contacto físico tiene una importante conexión con la experiencia de confiar en otra persona. En un estudio que se realizó al dar las instrucciones, el responsable del estudio les daba una palmada en la espalda a ciertas personas, esto hacía que cooperaran más con sus compañeros en lugar de competir contra ellos. Lo anterior viene a demostrarnos cómo el interés que se le muestra a una persona influye en sus sentimientos y percepción hacia nosotros, un simple contacto físico llegó a hacerlos sentir motivados, cómodos y por tanto, mejoró el desempeño de quienes estuvieron expuestos a esto.

Además, anteriormente se mencionó que según Robinson (1996) confianza organizacional tenía que ver con la actitud de ayuda por un individuo hacia otros. Actitud derivada de la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros.

Para finalizar, debo hacer mención al Doctor Eduardo Leal Beltrán quién en su libro titulado Administración de la Sabiduría, nos muestra la importancia de poseer inteligencia interpersonal y cita a Lombardo et. Al. (2000):

Ser accesible es permitir que otros se sientan tranquilos para actuar de la mejor manera posible y rendir al máximo. Significa iniciar una relación de comunicación, escuchar atentamente, compartir información, ser comprensivo y reconfortar a los demás. La gente accesible obtiene más información en sus diálogos y puede influir para que los demás hagan más cosas.

De manera indirecta, se nos presenta un elemento para el desarrollo de la confianza, que aunque no se hace mención en este breve párrafo sobre nuestro foco de estudio, no es difícil inducir que se obtenían mejoras en la información e influencia hacia los demás, debido a la comodidad y confianza que éstos experimentan ante estas acciones.

CAPÍTULO 3: MÉTODO

3.1 Participantes.

Área de Distribución					
Cantidad	Género	Edad	Estado Civil	Antigüedad	Puesto
98	11 Femenino	Oscilan entre 22 – 45 años	7 Casadas 4 Solteras	1 -21 años	-Vendedor (8) -Practicante (1)
	87 Masculino	Oscilan entre 22-57 años	61 Casados 3 Divorciados 19 Solteros 4 Unión Libre	1-21 años	-Vendedor (50) -Recursos Humanos (5) -Gerentes (14) -Responsables de Imagen (3) -Operativos (8) -Reclutamiento (3) -Almacén (4) -Analistas (2)

3.2 Escenario.

Esta investigación se realizó en el Área de Distribución de la Empresa British American Tobacco, de la ciudad de Monterrey, Nuevo León; ubicada en la colonia Urdiales, durante los meses de enero a julio del año 2012.

3.3 Diseño de Investigación.

El diseño de este estudio es expos-facto, transversal descriptivo.

3.4 Instrumento.

Se elaboró un cuestionario *ad-hoc* para la investigación (ver anexo 1) para el cual se requirió de lápices y borrador para su contestación. El cuestionario se encuentra conformado por dos apartados; el primero consta de 21 ítems con formato Likert con cinco categorías de respuesta, las cuáles son:

1) Totalmente de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Totalmente en desacuerdo
---------------------------------	----------------------	-------------------	-------------------------	------------------------------------

3.5 Operacionalización de Variables.

Variable Dependiente	Nivel de los Elementos de Confianza.
<i>Variables Independientes:</i>	Percepción de los sujetos.
<i>Variables Extrañas:</i>	Temperatura, Sed, Cansancio, Hambre, etc.

3.6 Procedimiento.

Etapa 1: En este apartado se procedió al análisis de la concepción de la idea a investigar.

Etapa 2: Se elaboró un anteproyecto para identificar el grado de importancia de los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) en la percepción de confianza en una Empresa de Manufactura.

Etapa 3: Consistió en el diseño de un cuestionario sobre la percepción de confianza en base a los tres elementos propuestos, este reúne 21 ítems con formato Likert con cinco categorías de respuesta.

Etapa 4: Se procedió a solicitar el permiso y autorización indicada para llevar a cabo el presente proyecto, en forma específica la aplicación de la encuesta diseñada.

Etapa 5: Una vez aprobado la aplicación de la encuesta sobre la percepción de confianza se llevo a cabo la estrategia del piloteo del instrumento a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 6: Se aplicó el instrumento a 98 participantes en el Área de Distribución de la Empresa American British Tobacco en un horario de 6 a 8 de la mañana. La aplicación y monitoreo fue realizado por un aplicador y se manejó un tiempo aproximado de 15 minutos para su contestación. Por último, cabe especificar que estos cuestionarios se aplicaron en el lugar de trabajo de cada uno de éstos.

Etapa 7: En este apartado se realizó la matriz de base de datos de las encuestas aplicadas dando como resultados las gráficas generales según los objetivos propuestos (ver anexo 2).

3.7 Método de Análisis.

Para la validación de los constructos se utilizó un análisis factorial exploratorio. Para esto se utilizó una Escala Likert y el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para realizar el análisis de confiabilidad y validez de la muestra y posteriormente graficar nuestros resultados.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISUCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados, el orden de los mismos obedece a los objetivos planteados, se inicia con la descripción de las variables de estudio, para lo que se incluye validez, análisis de confiabilidad, prueba de normalidad y análisis de correlación entre los elementos evaluados.

1. Análisis de confiabilidad.

El instrumento fue sometido a un análisis de confiabilidad en el programa estadístico SPSS, en la tabla 2, se observa el total de los casos validados, siendo aceptados el 100% de éstos.

	N	%
Válidos	98	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	98	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2. Resumen del proceso de los casos.

En la tabla 3 se observa que el puntaje del alfa de cronbach es de .856, siendo este un valor mayor al valor crítico establecido (.700), por lo tanto se tiene que el instrumento cuenta con una buena confiabilidad en cuanto a la consistencia de los ítems del instrumento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.856	.857	21

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad.

2. Análisis de normalidad.

Para el comportamiento de la muestra el uso de la prueba Kolmogorov-Smirnov arrojó un puntaje menor al valor crítico de $p = .05$ como se muestra en la tabla 4; el puntaje obtenido fue de .017, acentuando que no existe un comportamiento normal de la muestra tomada para el análisis de datos.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Suma de instrumento	.100	98	.017	.974	98	.051

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 4. Prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov).

3. Análisis de correlación entre los elementos.

Para comprobar si existe una correlación entre los elementos que conforman el instrumento, éste fue sometido a una prueba de correlación de Spearman como se muestra en la tabla 5.

Correlaciones				
		ACTITUD	CAR.SOC.LAB	AFINIDAD
ACTITUD	Coeficiente de correlación	1.000	.325**	.462**
	Sig. (bilateral)	.	.001	.000
	N	98	98	98
Rho de Spearman CAR.SOC.LAB	Coeficiente de correlación	.325**	1.000	.609**
	Sig. (bilateral)	.001	.	.000
	N	98	98	98
AFINIDAD	Coeficiente de correlación	.462**	.609**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.
	N	98	98	98
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Tabla 5. Correlación (Prueba R de Spearman).

Los resultados de la prueba de Spearman muestran una fuerte correlación entre los elementos de Actitud hacia las Características Socio-laborales ($r = .325$, $p = .001$) y a la Afinidad ($r = .462$, $p = .000$).

La correlación entre Características Socio-laborales hacia Actitud muestra una correlación significativa hacia Actitud ($r = .325$, $p = .001$) y hacia Afinidad ($r = .609$, $p = .000$). La correlación de la afinidad hacia la actitud ($r = .462$, $p = .000$) y hacia las Características Socio-laborales ($r = .609$, $p = .000$), muestran una fuerte correlación significativa entre estos elementos.

La existencia de una fuerte correlación entre estos tres elementos, permite acentuar que para la muestra con la que se trabajó, existe una variación conjunta entre estos elementos.

4. En la pregunta de investigación ¿En forma general en qué nivel influyen los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) en los empleados de una organización de manufactura al establecer un vínculo de confianza?

En el gráfico 1, se observa el nivel en que influyen a nivel general los elementos al momento de establecer un vínculo de confianza entre los sujetos evaluados.

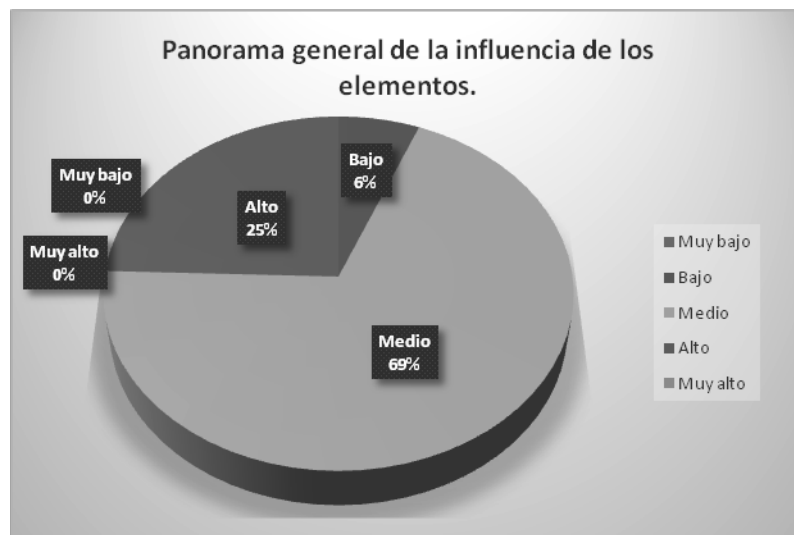


Gráfico 1. Panorama general de la influencia de los elementos en la confianza.

En el gráfico anterior, los resultados reportan que los sujetos valoran predominantemente en un nivel medio los 3 elementos relacionados con la confianza, un 25% es considerado con un nivel alto y el 6% con un nivel bajo. Grosso modo, la influencia de estos elementos es considerable por parte de los sujetos al momento de establecer un vínculo de confianza.

5. En cuanto a la pregunta de investigación planteada, ¿Cuál es el grado de valoración de los elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) para establecer un vínculo de confianza?

En los resultados observados en el siguiente gráfico (2) se observa el grado general de cada uno de los elementos de la confianza dentro de la organización.

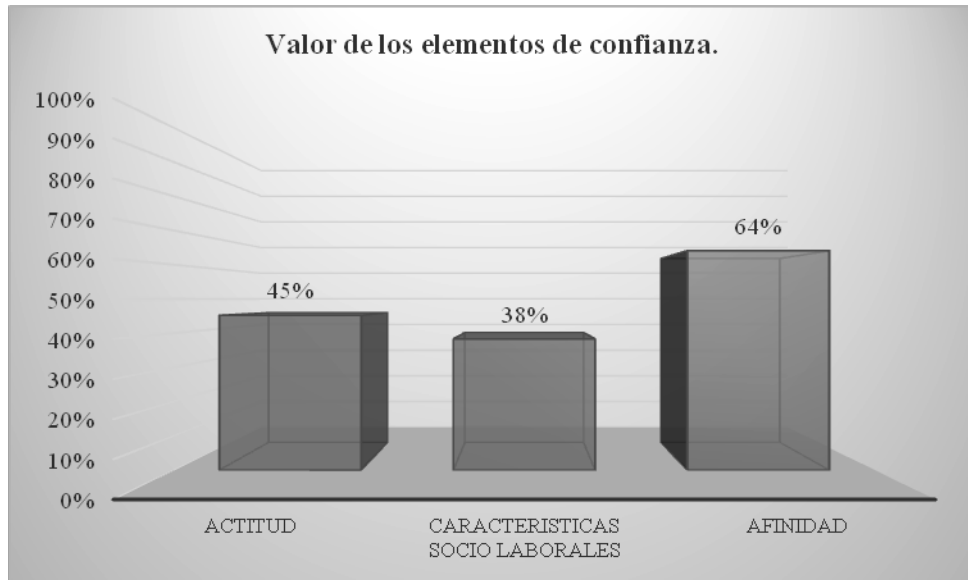


Gráfico 2. Valores de los elementos de confianza.

En el gráfico anterior se puede observar que existe un valor más alto en el elemento de afinidad con un 64%, seguido por la actitud con un 45% y en último nivel están las características socio-laborales con un 38%. Se tiene que los elementos encontrados se ubican en un nivel medio de importancia, sin embargo existe una presencia significativa de los tres elementos en el constructo de confianza.

6. En los resultados obtenidos del planteamiento de la pregunta de investigación, ¿Cuál es el grado de valoración que los empleados de una organización de manufactura le brindan al elemento actitud al momento de adquirir una percepción de confianza?

Los niveles de los elementos que pertenecen a la actitud se ven reflejados en el gráfico 3, en el cual se puede observar que no existe una diferencia de estos dos subelementos en cuanto al nivel obtenido.

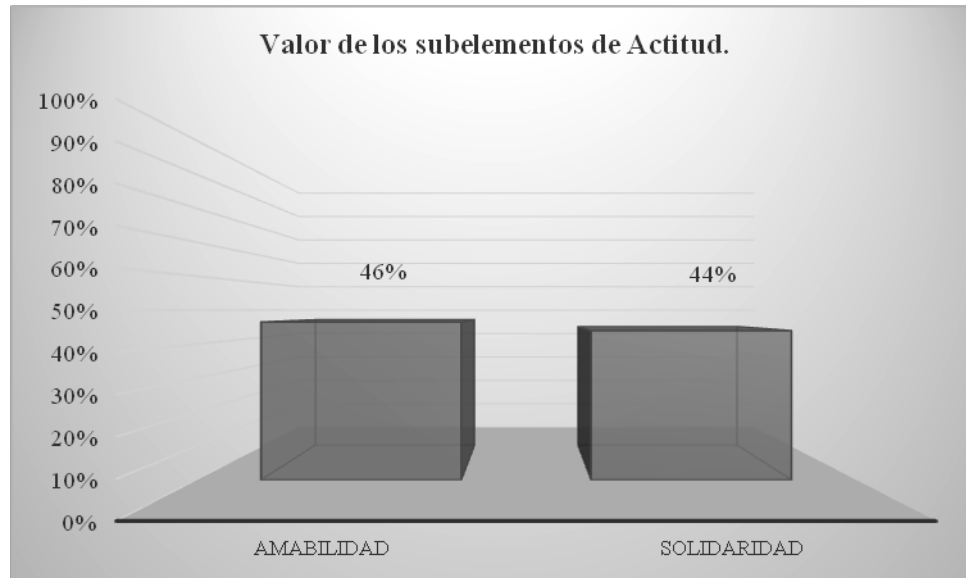


Gráfico 3. Niveles de los subelementos de actitud en el establecimiento de la confianza.

De los resultados obtenidos de los subelementos de actitud, el subelemento de amabilidad es valorado con un 46%, siendo éste más alto al subelemento de solidaridad con un 44%, si bien no es notoria una diferencia, ambos subelementos presentan un nivel bajo en cuanto a su inclusión en el establecimiento de la confianza.

7. Para la pregunta ¿Cuál es el grado de valoración que los empleados de una organización de manufactura le brindan a los subelementos características socio-laborales al momento de adquirir una percepción de confianza?

En el gráfico 4, el grado de valoración que los sujetos le dan a los subelementos de las características socio-laborales, presentan una pequeña diferencia observable.

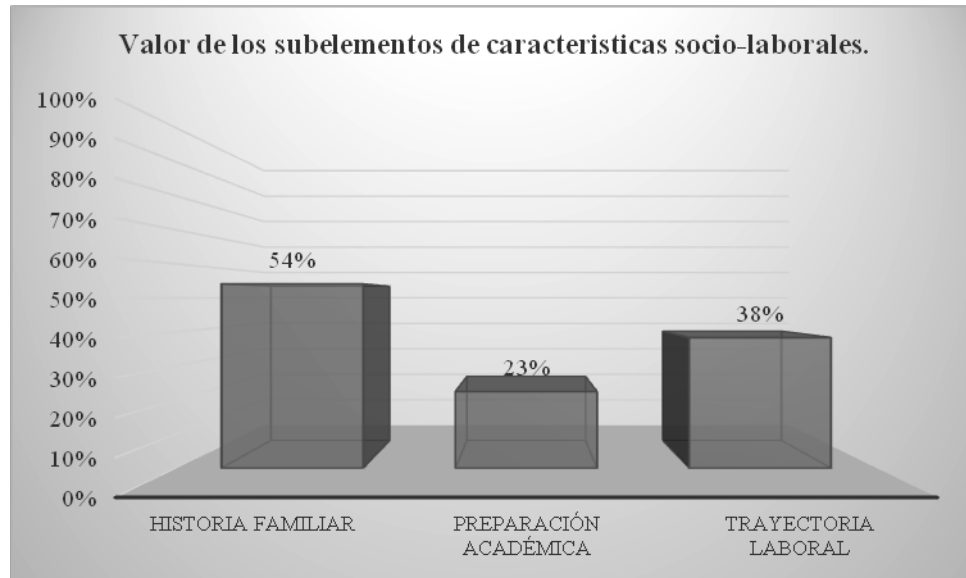


Gráfico 4. Niveles de los subelementos de las características socio-laborales en el establecimiento de la confianza.

El elemento de historia familiar presenta mayor nivel obtenido de 54% a comparación que la preparación académica con un 23%. La trayectoria laboral reporta un 38%, siendo este el subelemento medio de los tres. Cabe resaltar que siguen presentando un nivel medio de consideración al momento de brindar su confianza dentro de la organización.

8. Los resultados encontrados para la resolución de la pregunta de investigación, ¿Cuál es el grado de valoración que los empleados de una organización de manufactura le brindan a los subelementos de afinidad al momento de adquirir una percepción de confianza?

El elemento de afinidad obtuvo el mayor porcentaje dentro de los tres considerados dentro de la confianza, de éste, se desprenden tres subelementos que lo conforman obteniendo un nivel semejante entre ellos, como se observa en el gráfico 5.

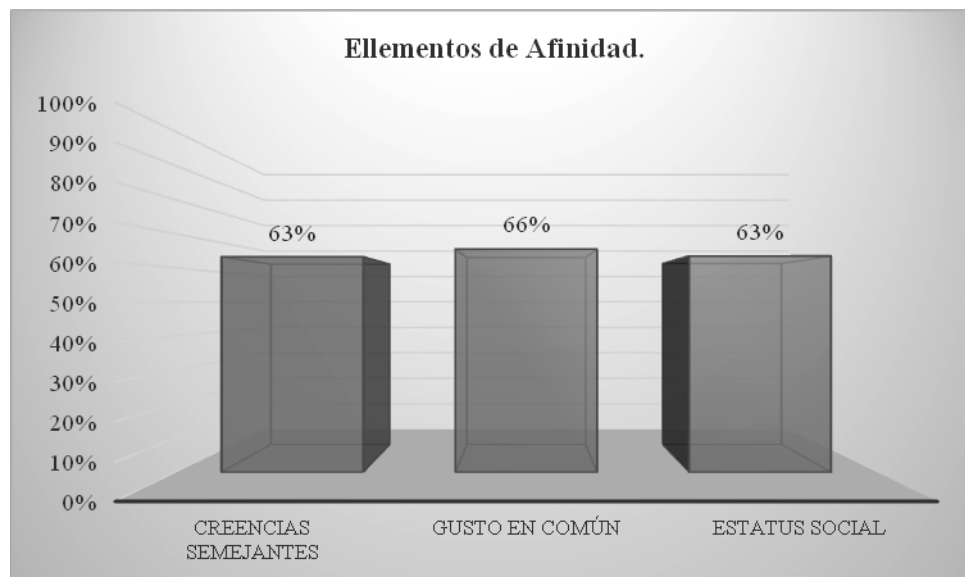


Gráfico 5. Niveles de los subelementos de afinidad en el establecimiento de la confianza.

En el gráfico anterior se observa un porcentaje más alto en el subelemento de gusto en común con un 66%, elementos de creencias semejantes y estatus social arrojan un mismo nivel con un 63%. Los tres subelementos considerados al establecer una confianza son los más altos de los demás subelementos que se encuentran en los otros elementos.

9. Para la pregunta establecida ¿Existe una diferencia significativa en cuanto a la percepción de confianza entre hombres y mujeres?

En la tabla 6 se reporta la distribución de la muestra según el género, en ella se observa que el 88.8% de la muestra es de género masculino y sólo el 11.2% de género femenino, tendiendo así una diferencia significativa en cuanto a la muestra total de 98 sujetos.

GÉNERO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	87	88.8	88.8
	Femenino	11	11.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0

Tabla 6. Distribución de la muestra por género.

En los resultados al aplicar la prueba U de Mann-Whitney (tabla 7) para comprobar si existe una diferencia significativa de los elementos de características socio-laborales y afinidad en cuanto al género, por parte de las características socio laborales se obtuvo un puntaje de $z = -2.137$ ($p = .033$), siendo menor al puntaje crítico establecido de $p = .05$, en cuanto a la afinidad se obtuvo un resultado de $z = -2.782$ ($p = .005$), siendo significativa la diferencia en cuanto a la valoración de este elementos según el sexo. Por otra parte la actitud no muestra un valor significativo de diferencia pues el puntaje obtenido fue de $z = -1.339$ ($p = .181 \geq .05$).

Estadísticos de contraste^a

	ACTITUD	CAR.SOC.LAB	AFINIDAD
U de Mann-Whitney	360.000	289.500	232.000
W de Wilcoxon	4188.000	4117.500	4060.000
Z	-1.339	-2.137	-2.782
Sig. asintót. (bilateral)	.181	.033	.005

a. Variable de agrupación: GÉNERO

Tabla 7. Prueba de significancia U de Mann – Whitney (Género).

La diferencia en estos elementos permite bifurcar el valor que cada género otorga a los elementos evaluados, si bien no hay una diferencia esto reporta que dentro de la organización no existe diferencia entre los géneros para evaluar el nivel de confianza de los elementos.

10. Siguiendo con la pregunta, ¿Existe alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza entre los diferentes puestos?

En la tabla 8 se observan los puestos de la organización que se encuentran cubiertos por parte de la muestra evaluada, del total de 98 sujetos se cuenta con una distribución que predomina en el puesto de vendedor con un 59.2%, seguido por el puesto de gerente con un 13.3%, el resto de los puestos tiene menor presencia en la muestra evaluada. En total se cuenta con una distribución en nueve puestos dentro de la organización.

PUESTO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vendedor	5	59.	59.	59.
Gerente	1	14.	14.	73.
Recursos	5	5.	5.	78.
Responsable de	3	3.	3.	81.
Almacén	4	4.	4.	85.
Operativos	8	8.	8.	93.
Practicantes	1	1.	1.	94.
Reclutamiento	3	3.	3.	98.
Analistas	2	2.	2.	100.
Totales	9	100.	100.	

Tabla 8. Distribución de la muestra por puesto.

En los resultados de la prueba U Kruskal-Wallis se observa que en los tres elementos que se involucran en la confianza no existe una valoración diferente con base en el puesto que ocupan los sujetos evaluados en la organización.

Los valores obtenidos en afinidad $x = 4.949$ ($p = .666$), características socio-laborales $x = 8.068$ ($p = .327$) y la actitud $z = 9.516$ ($p = .218$) son mayores al puntaje crítico de $p = .05$, por ende no se reporta alguna diferencia significativa en cuanto a la valoración de los puestos hacia los elementos.

Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	AFINIDAD	CAR.SOC.LAB	ACTITUD
Chi-cuadrado	4.949	8.068	9.516
gl	7	7	7
Sig. asintót.	.666	.327	.218

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: PUESTO

Tabla 9. Prueba de significancia Kruskal-Wallis (Puesto).

11. Referente a la pregunta de investigación, ¿Se encuentra alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza de los

empleados que cuentan con menos de cinco años de antigüedad y aquellos que tienen más de cinco años?

Con base en la media de antigüedad se dividió el grupo en dos rangos, con menos de cinco años de antigüedad y con más de cinco años de antigüedad, como se muestra en la tabla 10, el porcentaje que predomina es el de menos de cinco años de antigüedad con 67.3% de la muestra y el resto con más de cinco años con un 32.7%.

ANTIGÜEDAD				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos 5 años	66	67.3	67.3
	Más 5 años	32	32.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0

Tabla 10. Distribución de la muestra por antigüedad.

Al ver los resultados de los dos grupos en cuanto la valoración de los elementos de confianza los puntajes obtenidos a través de la prueba U de Mann – Whitney, reportan un valor mayor al valor crítico ($p = .05$), tanto actitud ($z = -.342$, $p = .732$), características socio laborales ($z = -1.659$, $p = .097$) y afinidad ($z = -1.417$, $p = .157$), por ende no son significativas las diferencias de estos dos grupos en cuanto su valoración, como se muestra en la tabla 11.

Estadísticos de ^a			
	ACTITU	CAR.SOC.LA	AFINIDA
U de -Whitne	1011.00	838.00	869.50
W de	1539.00	1366.00	1397.50
Z	-.34	-1.65	-1.41
Sig. asintót.	.73	.09	.15

a. Variable de agrupación:
ANTIGÜEDAD

Tabla 11. Prueba de significancia U de Mann–Whitney (Antigüedad).

12. Referente a la última pregunta de investigación, ¿Se encuentra alguna diferencia significativa entre los elementos que influyen en la percepción de confianza según el estado civil de los empleados?

La tabla 12 muestra la distribución del muestra según su estado civil, dentro de las categorías se encuentra soltero (24.5%), casado (69.4%), unión libre (3.1%) y divorciado (3.1%). Siendo la categoría de casado la que más predomina en la muestra.

EST.CIVI				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Solter	2	24.	24.
	Ca ad	6	69.	93.
	Unión	3	3.	96.
	Divorciad	3	3.	100.
	Tota	9	100.	100.
	8	0	0	

Tabla 12. Distribución de la muestra por estado civil.

La prueba de Kruskal-Wallis arrojó puntajes mayores al valor crítico establecido de $p = .50$, de los tres elementos, no se reporta significancia alguna según la categoría de su estado civil. En la tabla 13, se reportan los puntajes obtenidos en cuanto a la afinidad con una $x = 1.699$ ($p = .637$), características socio-laborales con una $x = 3.454$ ($p = .327$) y finalmente la actitud con una $x = 6.775$ ($p = .079$), si bien ésta última tiene un acercamiento con el valor crítico no es suficiente para asegurar que existen alguna diferencia según el estado civil y su valoración hacia los elementos que están implícitos en el establecimiento de la confianza entre los sujetos de una organización manufacturera.

Estadísticos de contraste^{a,b}

	AFINIDAD	CAR.SOC.LAB	ACTITUD
Chi-cuadrado	1.699	3.454	6.775
gl	3	3	3
Sig. asintót.	.637	.327	.079

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: EST.CIVIL

Tabla 13. Prueba de significancia Kruskal-Wallis (Estado civil).

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de este estudio se arroja nueva información sobre el concepto de confianza, no sólo hemos aprendido sobre la diversidad y complejidad de este concepto, sino que estudiamos algunos elementos que influyen en la percepción de ésta.

Por otra parte, según los resultados anteriormente expuestos se encontró que la importancia de tales elementos (características socio-laborales, afinidad y actitud) se halla dentro de un nivel medio, lo cual nos arroja mayor información a tomar en cuenta al momento de promover la confianza entre las interacciones de los empleados y en su percepción hacia la misma Empresa. Asimismo, se concibe como un resultado hasta cierto punto esperado, dado que como hemos mencionado anteriormente dentro del marco teórico, la confianza es un concepto un tanto subjetivo que depende de diversas variables, situaciones, experiencias y que su vivencia llega a ser distinta de persona a persona, por lo cual resultaría difícil que un elemento en sí fuera “muy importante”, además, hay que tomar en cuenta que el establecer un vínculo de confianza con un sujeto también se requiere de tiempo para lograrlo.

Por tanto, aparte de los factores descritos anteriormente (dentro del marco teórico) que llevan al acto de confiar, tales como: habilidad, apertura, integridad, interacciones pasadas, etc. Se considera aceptable manejar estos tres elementos y tomarlos en cuenta en estudios posteriores que se realicen sobre el tema.

Además, se encontró una fuerte correlación entre cada uno de los elementos propuestos lo cual indica que cada uno de ellos tienen una estrecha relación. Reflexionando sobre esto, se llega a la conclusión de que es probable que esto se deba a que la afinidad de las personas con respecto a sus gustos, ideas y estatus socio-económico, tiene un parecido similar a las características socio-laborales en cuanto a que si tienen un puesto de trabajo, una preparación académica o una historia familiar similar a la propia, sea un poco más sencillo brindarles esa confianza, dado que dichos sub-

elementos pueden tomarse como un desplegado de los sub-elementos de afinidad. Lo mismo ocurre con la actitud, dado que al mantener esta afinidad entre dichas características (de trabajo, una preparación académica, historia familiar, estatus socioeconómico, ideas o gustos en común) es probable que nuestra actitud y percepción ante estas personas cambie y sea más positiva.

Por tanto, no es de extrañarse que dentro de los departamentos de una organización exista una mejor convivencia entre las personas en este dado que fueron seleccionados según ciertas características en común, a lo cual se le denomina perfil de puesto. En tal selección se toman en cuenta la personalidad (lo cual incluye rasgos, ideas, opiniones), sus características socio-laborales y el estilo de trabajo de cada una de ellas, para llegar a una decisión. Finalmente, al pasar a formar parte de la empresa se encuentran que dichos grupos de puestos tienen una estrecha relación y una mejor actitud entre ellos, probablemente por el tiempo de convivencia y los elementos en común.

Por otra parte, según el análisis de los datos de nuestros tres elementos propuestos, la afinidad que podemos mantener con otras personas en cuanto a gustos en común, ideas o estatus socio-económico, influye de mayor manera en nuestra percepción de confianza hacia dichos sujetos. En cierta parte dicho resultado era esperado, dado que como se ha ido describiendo, dentro de las relaciones diarias que establecemos con nuestros mejores amigos existe cierto grado de identificación que provoca la estrechez en la interacción. Asimismo, nuestra sociedad tiende al egocentrismo y a ser un tanto más superficial por lo cual es de importancia que con quienes convivimos mantengamos similitudes pues nos interesa disminuir las diferencias existentes para evitar un posible rechazo. La importancia de la similitud entre las personas se corrobora dentro de nuestro marco teórico a partir de diversos argumentos y estudios.

Dentro del análisis de cada uno de los sub-elementos propuestos, vemos que en el caso de actitud hay muy poca diferencia entre la relevancia que se le da a la amabilidad y solidaridad que muestra una persona, lo cual se debe a la estrechez de los términos,

solidaridad implica una actitud de amabilidad hacia el otro y una persona solidaria se relaciona a su vez con un comportamiento amable.

En cuanto a características socio-laborales y sus subelementos se encontró una diferencia significativa dado que los resultados arrojaron que se le da mayor prioridad a la historia familiar de las personas que a su trayectoria laboral o su preparación académica, lo cual no es de sorpresa dado que en la cultura mexicana la familia ha sido y continúa siendo un elemento esencial, tanto es así que incluso se ha llegado a mencionar que en México la familia tiene más importancia que el individuo (Bedolla, 2002). Por lo cual es común encontrarnos con familias compuestas, dado que solemos ser sujetos más dependientes, a contraste de la cultura norteamericana que se caracteriza por la búsqueda de independencia a una temprana edad.

Sobre los subelementos propuestos en afinidad, encontramos una diferencia poco significativa entre estos, en donde aun así el que resalta con un resultado de tres puntos más alto, es gustos en común. Por lo tanto se concluye que las personas toman como relevante compartir las formas de recreación entre los sujetos que los rodean.

Finalmente, en cuanto a la existencia de diferencias significativas en la percepción de cada elemento según el género, puesto, estado civil o antigüedad de las personas, se concluye que no existen tales diferencias, con excepción del resultado en cuanto al género de las personas en donde sí existe diferencia sobre su percepción en cuanto al elemento afinidad. Cabe mencionar que dicho resultado puede deberse dado que la mayor parte de la muestra corresponde al género perteneciente al masculino. Además, es probable que no existan diferencias significativas en cuanto a percepciones dado a la varianza de la muestra, pues hubo poco tiempo para elegir estrictamente a los participantes con tales características por lo cual la muestra resulta anormal.

Por tanto, se recomienda que al formar equipos de trabajo dentro de una Organización se realice una selección cuidadosa de los miembros de éstos y que se revise la afinidad entre los miembros en gustos, ideas, estatus socio-económico e incluso dentro de variables como trayectoria laboral, historia familiar y académica. Esto con la finalidad

de fomentar una percepción positiva de éstos y que haya una mayor cohesión entre sus miembros.

Dicha situación es probable que provoque una mayor sinergia entre las personas y una mejor coordinación y participación en conjunto y de forma armónica, lo cual facilitaría el logro de los objetivos planteados por la Empresa.

Finalmente, es importante continuar con los estudios sobre el tema en cuestión dado que la confianza es un factor que va en aumento en la actualidad y a la cual diversas Organizaciones comienzan a prestar atención. Además, en México existe poca información y estudios sobre este tema por lo cual se pretendió dar una nueva colaboración para brindar mayor entendimiento de la confianza y promoverla dentro de nuestro país.

REFERENCIAS

Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Revista Ciencia y Trabajo*, 13(41), 125-134.

Aguilar Morales, J.E. y Vargas Mendoza, J.E. (2010). *Trabajo en Equipo. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Alles, M. (2006). *Elegir al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. México, D.F. Ed. Granica S.A.

Bedolla, D. (2002). *Las características, necesidades, gustos y preferencias sensoriales del mexicano, reflejadas en sus manifestaciones culturales*.

Brisebois, R. Sobre la Confianza. *Cuadernos Empresa y Humanismo N°25*.

Butler, J., Giuliano, P. y Guiso, L. (2009, 8 de Octubre). *To trust or no to trust: The answer lies in the middle*. VOX [en línea], Recuperado el 5 de Mayo del 2012, de <http://voxeu.org/>

Covey, S. y Merrill, R. (2006). *La Velocidad de la Confianza: El valor que lo cambia todo*. Barcelona, España: Paidós.

Cummings, L. L. y Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation, en R.M. Kramer y T.R. Tyler (eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (320-330). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Dingemans, A. *Regímenes de Bienestar y Confianza: Una reconsideración teórica de las políticas de focalización*.

Durand, M.V. y Barlow, D.H. (2006). *Psicopatología un Enfoque Integral de la Psicología Anormal*. 4º Ed. México, D.F.: Thomson.

Fromm, E. (2007). *El Arte de Amar*. Barcelona, España: Paidós.

Fukuyama, F. (1996). *Trust: La Confianza*. Madrid: Atlántida.

González, O. (2009). La Enseñanza Moderna: Hacia una Cultura del Egocentrismo (Vacíos Existenciales Otorgados). *Nómadas*.

Hernández, A.M. y Echeverría, M. *La Confianza en las Organizaciones. Una Experiencia desde Great Place to Work® Institute de México*.

Herreros, F. (2012). *Confianza y Heterogeneidad Étnica*. Instituto de Políticas y Bienes Públicos-CSIC (España).

Kramer, R. (2009). *Rethinking Trust*. Harvard Business Review Publishing Corporation.

Kühlmann, T.M. La Confianza en la Colaboración Empresarial entre Negocios Alemanes y Mexicanos. *Revista Estudios Sociales Nueva Época*. Sección Debate, (11-30).

Laso, E. (2007). *Confianza. Desarrollo y Corrupción: Un Estudio de Psicología Social*.

Leal Beltrán, E. (2010). *La Administración de la Sabiduría*. México, D.F. Editorial: Trillas.

López Noreña, G.: (2010). *La confianza, elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una lectura desde el paradigma ecológico*. Contribuciones a la Economía [en línea], Recuperado el 15 de Mayo del 2012, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

Lyman, A. (2008). *Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo*. Una Investigación por el Great Place to Work® Institute Inc.

Nácher, F.M. *La fe, la esperanza y la confianza*.

Martín, I.; Peligros, C. (2009). Análisis de la Evolución de la Confianza en la Industria del Automóvil, ¿Hemos llegado a la Confianza Identificativa? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, Nº 2, (143-158).

Peyrefitte, A. (1996). *La Sociedad de la Confianza* (2^{da} Ed.). Santiago, Chile: Andrés Bellos.

Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2006). Confianza, instituciones y organización del trabajo. *Comisión Sectorial de Investigación Científica*.

Rogers, C.R. (1972). *El Proceso de Convertirse en Persona*. Barcelona, España: Paidós.

Sáenz, A. (2001). *El Hombre Moderno: Descripción fenomenológica* (4^oEd.) Editorial Gladius.

Servet, J.M. (1998). Confianza. *Revista Valenciana D 'Estudis Autonòmics*, 167-179.

Schoorman, F. D., Mayer, R. y Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

Vázquez, C. (2003). Factores de Riesgo de la Conducta Delictiva en la Infancia y Adolescencia. *Delincuencia juvenil. Consideraciones Penales y Criminologías* (121-168), Colex, Madrid.

Yañez, R., Ahumada, L. y Cova, F. (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Revista Universitas Psychologica*, 9-20.

Índice de figuras y tablas

Tabla 1. Factores que llevan al acto de confiar según diversos autores	23
Tabla 2. Resumen del proceso de los casos	50
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad	51
Tabla 4. Prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov)	51
Tabla 5. Correlación (Prueba R de Spearman)	52
Tabla 6. Distribución de la muestra por género	57
Tabla 7. Prueba de significancia U de Mann – Whitney (Género)	58
Tabla 8. Distribución de la muestra por puesto	59
Tabla 9. Prueba de significancia Kruskal-Wallis (Puesto)	59
Tabla 10. Distribución de la muestra por antigüedad	60
Tabla 11. Prueba de significancia U de Mann–Whitney (Antigüedad)	60
Tabla 12. Distribución de la muestra por estado civil	61
Tabla 13. Prueba de significancia Kruskal-Wallis (Estado civil)	62

Gráfico 1. Panorama general de la influencia de los elementos en la confianza	53
Gráfico 2. Valores de los elementos de confianza	54
Gráfico 3. Niveles de los subelementos de actitud en el establecimiento de la confianza	55
Gráfico 4. Niveles de los subelementos de las características socio-laborales en el establecimiento de la confianza	56
Gráfico 5. Niveles de los subelementos de afinidad en el establecimiento de la confianza	57

ANEXO 1 INSTRUMENTO

Edad _____ Sexo _____ Edo. Civil _____ Fecha _____
 Puesto _____ Antigüedad _____

Este cuestionario intenta recabar su opinión acerca del término “confianza”. Por favor conteste de manera sincera y espontánea, considerando que la información que se recabe es confidencial e impersonal y sólo se utilizará para fines de investigación.

Instrucciones: Lea cada uno de los siguientes enunciados y utilice la escala de calificación que se le presenta para indicar si las afirmaciones describen su opinión:

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Conteste marcando con una “X” en la casilla correspondiente, la respuesta que considere que representa con mayor certeza su punto de vista.

		1	2	3	4	5
1	Creo que es importante conocer la historia laboral de una persona antes de emprender con él una relación de confianza.					
2	Para mí es importante que las personas en las que confío compartan mis creencias religiosas.					
3	Suelo confiar en las personas que brindan su apoyo cuando se tiene algún conflicto o te enfrentas a un problema.					
4	Me es más fácil confiar en las personas que tienen una capacidad de consumo y posición social similares a las mías.					
5	Me gusta estar al tanto de la profesión de una persona antes de confiar en esta.					
6	Tomo en cuenta que las personas sean cordiales para comenzar a confiar en estas.					
7	Generalmente confío en las personas que me ayudan espontáneamente cuando lo requiero.					
8	Cuando las personas tienen una concepción similar a la mía sobre las preferencias sexuales me inspiran confianza.					

9	Me parece relevante conocer sobre las relaciones familiares de un sujeto para confiar en éste.					
10	Para mí es importante saber sobre la responsabilidad laboral que tiene una persona antes de confiar en esta.					
11	El que mis ideas políticas se asemejen al de otras personas contribuye a que las perciba como confiables.					
12	La preparación académica es un elemento que tomo en cuenta al confiar en alguien.					
13	Suelo considerar de mayor confianza a las personas que demuestran interés tanto por mí, como por los demás.					
14	Me agrada que mis ideas sobre la familia sean compartidas con las personas a las que les tengo confianza.					
15	Considero que una persona es confiable cuando se muestra solidaria conmigo y con otros.					
16	Me parece relevante conocer el grado de escolaridad de una persona antes confiar en esta.					
17	Para mí es importante que las personas en las que confío compartan las mismas formas de recreación que suelo practicar.					
18	Es importante conocer la historia familiar de las personas a las que considero confiables.					
19	Tiendo a confiar en las personas que se muestran amables.					
20	Suelo tener mayor confianza en las personas que tienen un trabajo similar al mío.					
21	Antes de confiar en alguien, suelo tomar en cuenta el grado de atención que la persona brinda hacia conmigo y los demás.					

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 2 TABULACIÓN DE BASE DE DATOS

No.	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11
s1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
s2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
s3	1	5	1	1	1	2	2	1	5	3	1
s4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	2
s5	1	5	1	1	3	2	2	1	5	3	1
s6	1	4	2	2	3	4	2	2	2	2	1
s7	1	4	2	4	4	3	2	4	3	3	4
s8	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2
s9	1	3	3	2	3	2	2	3	2	1	4
s10	1	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2
s11	1	3	1	3	2	1	1	1	3	1	2
s12	5	5	1	4	3	2	2	4	4	4	1
s13	1	3	1	1	3	2	2	2	3	2	2
s14	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
s15	1	5	2	4	4	3	2	4	3	3	3
s16	2	4	3	4	4	3	2	4	4	3	2
s17	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3
s18	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4
s19	1	5	3	3	3	2	2	3	3	3	5
s20	1	5	2	2	2	2	2	3	2	1	2
s21	4	5	2	2	4	2	1	3	2	1	2
s22	1	3	2	2	2	2	2	4	2	1	3
s23	1	3	1	3	3	1	4	4	3	3	3
s24	1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
s25	1	3	2	3	3	2	1	3	4	2	3
s26	1	2	4	2	3	3	2	5	3	2	5
s27	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4
s28	5	4	2	3	3	3	5	4	3	5	5
s29	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
s30	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3
s31	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
s32	1	4	3	3	2	1	2	3	2	2	2
s33	2	5	2	5	5	2	2	5	2	2	3
s34	1	5	2	5	5	2	2	3	4	3	3
s35	1	2	1	2	4	1	4	1	1	1	2
s36	1	3	1	3	4	2	1	3	2	2	2
s37	1	5	2	2	5	3	2	3	4	2	5
s38	1	5	1	5	2	1	1	2	4	2	4
s39	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
s40	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3
s41	1	3	2	3	5	3	3	4	3	5	4
s42	1	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4
s43	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2
s44	4	3	3	5	5	2	2	4	4	5	3
s45	2	4	2	2	2	2	2	4	2	3	3
s46	1	3	1	3	3	2	1	3	4	2	4
s47	2	4	1	4	3	1	3	5	4	2	4
s48	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	3
s49	4	5	2	3	4	2	4	5	5	2	4
s50	1	1	3	4	4	2	3	1	5	3	2
s51	1	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4
s52	1	4	3	4	3	2	2	5	2	1	2
s53	1	4	3	4	3	3	2	5	2	1	2
s54	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3
s55	2	3	2	2	4	1	2	2	2	1	2
s56	3	5	1	5	5	2	1	5	5	5	5
s57	1	4	2	3	2	1	2	4	1	3	3
s58	1	3	2	4	2	4	4	4	3	2	3
s59	5	5	3	4	4	3	2	4	3	1	4
s60	1	5	1	4	4	2	2	4	2	1	4
s61	2	5	1	3	3	1	2	2	3	4	5
s62	2	5	2	3	2	2	4	2	3	3	3
s63	1	3	1	3	3	2	1	3	2	2	3
s64	1	5	2	2	3	3	2	2	2	2	1
s65	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4
s66	2	5	5	5	3	1	1	1	2	1	1
s67	1	4	2	4	4	2	2	3	2	3	3
s68	1	4	2	2	3	2	2	4	4	2	4
s69	5	5	2	4	5	4	3	5	5	2	4
s70	1	5	2	5	5	2	3	4	4	1	4
s71	1	4	2	4	2	3	2	3	3	2	4
s72	2	3	4	2	2	2	2	2	1	1	1
s73	1	4	2	3	2	1	1	2	1	1	5
s74	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3
s75	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2
s76	2	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4
s77	1	5	1	1	1	1	2	1	2	1	2
s78	3	4	1	5	2	2	2	4	3	3	5
s79	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
s80	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2
s81	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2
s82	1	5	2	3	3	2	2	3	2	2	4
s83	1	5	2	5	4	2	4	4	3	1	4
s84	2	5	2	3	2	2	5	5	3	1	5
s85	1	3	5	3	3	2	3	4	4	2	4
s86	1	5	3	2	4	2	2	3	2	2	4
s87	1	5	2	2	1	2	1	3	1	2	2
s88	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4
s89	1	3	1	3	3	2	1	3	1	1	2
s90	1	3	1	3	4	3	3	2	2	2	2
s91	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3
s92	2	3	2	4	2	4	2	2	2	2	3
s93	2	5	2	5	3	3	5	4	2	2	5
s94	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3
s95	1	4	2	3	2	2	3	2	2	2	3
s96	1	5	3	4	4	3	3	4	4	1	5
s97	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
s98	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
TOTAL	170	371	213	307	303	221	233	327	264	206	315
TE	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490
PORCENTA	35%	76%	43%	63%	62%	45%	48%	67%	54%	42%	64%

item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21
3	2	2	1	3	3	2	3	3	2
3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
3	1	3	2	3	3	2	2	2	3
2	3	3	2	3	3	3	2	4	3
3	1	3	1	3	3	3	1	2	2
4	2	2	2	4	3	2	2	2	2
5	2	2	2	4	4	3	5	4	3
4	2	2	2	4	2	3	4	3	2
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2
1	1	1	1	3	3	3	2	3	1
2	1	1	1	4	2	2	2	3	2
3	1	2	2	3	2	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	3	2	4	2
2	1	2	1	4	4	3	2	3	2
4	3	4	2	3	4	4	4	3	2
4	3	3	2	4	3	4	3	4	3
3	2	4	2	3	4	2	4	3	3
3	2	3	2	3	5	3	2	4	2
2	2	1	4	2	4	2	4	4	2
3	1	1	2	3	3	1	4	4	3
2	2	2	2	2	3	3	4	3	2
2	1	2	1	2	3	3	2	2	1
3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
5	1	3	3	3	4	3	4	2	2
3	2	2	2	4	3	3	3	2	2
1	5	5	5	1	4	1	5	5	2
3	2	4	2	3	4	4	4	3	2
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	1	1	1	2	3	1	1	1	2
4	2	2	2	3	3	2	2	3	2
3	2	1	1	3	5	4	5	4	1
4	1	1	1	1	2	1	4	4	2
2	2	3	2	3	3	2	2	3	2
5	2	3	3	5	4	5	4	5	4
5	1	1	1	4	5	4	2	4	2
2	2	1	2	1	1	1	2	2	2
3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
5	2	2	1	5	4	5	2	5	3
2	2	2	3	4	3	4	3	4	1
4	1	1	1	4	3	2	2	3	2
5	3	2	3	5	3	3	2	4	1
4	1	2	1	4	3	3	2	2	1
4	2	2	2	4	4	3	2	3	2
3	2	2	2	4	4	3	2	4	2
4	2	2	2	4	3	2	3	4	2
3	2	1	2	4	5	5	3	4	3
4	2	2	3	4	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	3	3	1	3	4	3
4	2	2	2	3	3	1	3	4	3
4	2	2	3	4	4	2	3	4	3
4	1	1	1	4	4	2	2	4	2
5	1	5	1	5	5	5	2	5	2
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
2	4	3	2	3	4	2	3	4	3
4	2	3	4	4	5	4	4	4	4
4	3	2	2	4	3	2	3	4	2
3	1	3	2	4	4	2	2	4	1
2	1	2	1	2	5	2	2	3	2
2	1	2	1	3	3	2	2	2	1
2	1	1	1	3	3	3	3	4	3
4	2	4	2	4	4	4	4	4	2
3	2	5	2	5	4	3	1	2	2
2	2	3	4	3	4	4	3	4	2
4	3	3	4	4	2	3	2	2	1
4	3	2	2	4	4	4	4	4	2
3	4	1	2	3	5	5	3	5	3
4	2	2	2	4	4	3	2	2	3
2	1	1	1	4	4	3	1	2	1
3	1	1	1	4	4	3	4	3	2
3	2	1	1	3	3	3	3	4	1
3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2	1	1	1	4	4	1	4	4	1
3	2	3	2	2	3	3	4	3	2
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
2	2	2	2	3	4	2	2	2	2
3	2	4	2	5	4	3	4	3	2
3	2	2	2	3	3	2	3	3	3
2	1	2	1	3	4	4	3	3	3
4	2	2	2	4	5	2	3	3	2
2	3	2	2	5	3	1	4	5	2
4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
3	1	1	1	4	3	1	4	2	2
2	2	2	2	2	3	1	2	2	2
4	2	1	2	2	2	2	3	3	3
4	2	4	3	4	3	4	4	3	4
2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	2	3	2	2
3	1	1	1	3	3	3	3	3	2
4	4	4	3	4	5	3	5	4	3
310	198	226	200	327	321	266	276	315	216
490	490	490	490	490	490	490	490	490	490
63%	40%	46%	41%	67%	66%	54%	56%	64%	44%

TR	TE	PORCENTAJE	NIVEL	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	PUESTO	ANTIGÜEDAD	Control
51	105	49%	Medio	31	M	Casado	Vendedor	3 meses	1
49	105	47%	Medio	25	M	casado	Vendedor	1 año	1
49	105	47%	Medio	37	M	casado	Vendedor	1 año	1
58	105	55%	Medio	30	M	casado	Vendedor	4 años	1
48	105	46%	Medio	34	M	casado	Vendedor	1 año	1
51	105	49%	Medio	42	M	casado	Vendedor	14 años	1
68	105	65%	Alto	31	M	casado	Vendedor	1 año 6 meses	1
57	105	54%	Medio	36	M	soltero	Vendedor	2 años	1
63	105	60%	Medio	26	M	soltero	Vendedor	1 año	1
47	105	45%	Medio	26	M	casado	Vendedor	1 año 6 meses	1
38	105	36%	Bajo	47	M	Casado	gerente regional	17 años	1
53	105	50%	Medio	46	M	Casado	Vendedor	18 años	1
47	105	45%	Medio	28	M	soltero	Vendedor	2 años	1
52	105	50%	Medio	25	M	Casado	Vendedor	1 año	1
58	105	55%	Medio	24	M	Casado	Vendedor	2 años	1
68	105	65%	Alto	35	F	Casado	secretaria	1 año	1
61	105	58%	Medio	50	M	Casado	recursos humanos	3 años	1
66	105	63%	Alto	29	M	soltero	recursos humanos	4 años	1
62	105	59%	Medio	29	M	soltero	Vendedor	2 años	1
51	105	49%	Medio	43	M	Casado	gerente regional	18 años	1
53	105	50%	Medio	40	M	union libre	gerente de area	7 años	1
49	105	47%	Medio	32	M	Casado	Vendedor	7 años	1
48	105	46%	Medio	32	M	Casado	Vendedor	1 año	1
52	105	50%	Medio	32	M	Casado	recursos humanos	4 años	1
50	105	48%	Medio	27	M	soltero	Vendedor	1 año	1
63	105	60%	Medio	28	F	Casado	Vendedor	7 años	1
59	105	56%	Medio	32	M	Casado	Vendedor	1 año	1
76	105	72%	Alto	29	M	Casado	Vendedor	1 año	1
72	105	69%	Alto	36	M	Casado	gerente de area	3 años	1
48	105	46%	Bajo	37	M	Casado	responsables de imagen	16 años	1
53	105	50%	Medio	52	M	Casado	gerente regional	17 años	1
40	105	38%	Bajo	28	M	Casado	Vendedor	4 años	1
60	105	57%	Medio	48	M	Casado	Vendedor	15 años	1
65	105	62%	Alto	37	M	divorciado	almacenista	7 años	1
44	105	42%	Medio	41	M	Casado	Vendedor	2 años	1
48	105	46%	Medio	41	M	Casado	gerente regional	14 años	1
74	105	70%	Alto	29	M	Casado	almacenista	4 años	1
57	105	54%	Medio	44	M	divorciado	Vendedor	1 año	1
36	105	34%	Medio	31	M	Casado	Vendedor	2 años	1
49	105	47%	Medio	36	M	Casado	Vendedor	2 años	1
70	105	67%	Alto	37	M	Casado	vendedor	1 año	1
62	105	59%	Medio	38	F	Casado	vendedor	1 año	1
39	105	37%	Bajo	26	M	Casado	Vendedor	3 meses	1
71	105	68%	Alto	30	F	soltero	Vendedor	7 años	1
51	105	49%	Medio	32	M	union libre	Vendedor	1 año	1
55	105	52%	Medio	25	M	union libre	almacenista	2 años	1
61	105	58%	Medio	23	M	soltero	Vendedor	1 año	1
66	105	63%	Alto	22	M	Casado	vendedor	1 año	1
72	105	69%	Alto	25	M	Casado	recursos humanos	1 año	1
56	105	53%	Medio	29	M	Casado	Vendedor	1 año	1
75	105	71%	Alto	35	M	Casado	Vendedor	3 años	1
58	105	55%	Medio	24	M	union libre	operativo	9 años	1
57	105	54%	Medio	51	M	Casado	operativo	1 año	1
60	105	57%	Medio	54	M	Casado	operativo	3 años	1
48	105	46%	Medio	46	M	divorciado	gerente regional	17 años	1
78	105	74%	Alto	23	F	soltero	vendedor	1 año	1
48	105	46%	Medio	42	F	Casado	secretaria	18 años	1
62	105	59%	Medio	30	M	soltero	almacenista	3 años	1
76	105	72%	Alto	34	F	soltero	vendedor	4 años	1
58	105	55%	Medio	40	F	Casado	Vendedor	12 años	1
57	105	54%	Medio	25	M	soltero	vendedor	1 año	1
52	105	50%	Medio	22	F	soltero	practicante de ventas	1 año	1
43	105	41%	Medio	27	M	soltero	reclutamiento	2 años	1
50	105	48%	Medio	28	M	soltero	Vendedor	2 años	1
71	105	68%	Alto	57	M	Casado	operativo	15 años	1
56	105	53%	Medio	24	M	soltero	gerente de area	3 años	1
61	105	58%	Medio	35	M	Casado	operativo	8 años	1
58	105	55%	Medio	40	M	soltero	responsables de imagen	1 año	1
75	105	71%	Alto	32	M	Casado	operativo	5 años	1
70	105	67%	Alto	33	M	Casado	reclutamiento	1 año	1
58	105	55%	Medio	42	M	Casado	gerente ejecutivo	12 años	1
42	105	40%	Bajo	27	M	Casado	reclutamiento	1 año	1
49	105	47%	Medio	44	M	Casado	gerente ejecutivo	21 años	1
49	105	47%	Medio	32	M	Casado	vendedor	1 año 6 meses	1
45	105	43%	Medio	38	M	Casado	operativo	8 años	1
67	105	64%	Alto	28	M	Casado	Vendedor	4 años	1
38	105	36%	Bajo	23	M	Casado	Vendedor	2 años	1
59	105	56%	Medio	46	M	Casado	Vendedor	5 años	1
55	105	52%	Medio	27	M	soltero	Vendedor	2 años	1
53	105	50%	Medio	37	M	soltero	Vendedor	5 años	1
54	105	51%	Medio	44	M	Casado	Vendedor	15 años	1
52	105	50%	Medio	38	M	Casado	Vendedor	13 años	1
67	105	64%	Alto	24	M	Casado	responsables de imagen	1 año	1
61	105	58%	Medio	28	M	Casado	Vendedor	3 años	1
60	105	57%	Medio	35	M	Casado	recursos humanos	1 año	1
59	105	56%	Medio	36	M	soltero	analista	1 año	1
51	105	49%	Medio	34	M	Casado	Vendedor	13 años	1
75	105	71%	Alto	42	M	soltero	analista	15 años	1
43	105	41%	Medio	32	M	Casado	Vendedor	6 años	1
47	105	45%	Medio	36	M	Casado	Vendedor	16 años	1
47	105	45%	Medio	39	M	Casado	gerente de area	11 años	1
52	105	50%	Medio	47	M	Casado	Vendedor	17 años	1
73	105	70%	Alto	30	M	Casado	Vendedor	2 años	1
72	105	69%	Alto	45	F	Casado	Vendedor	17 años	1
50	105	48%	Medio	26	M	soltero	operativo	3 años	1
66	105	63%	Alto	51	M	Casado	gerente de area	15 años	1
51	105	49%	Medio	34	M	soltero	Vendedor	3 años	1
81	105	77%	Alto	37	F	Casado	Vendedor	4 años	1
5585	10290	54%							98