

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

---

CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO



CASOS DE LA VIDA REAL:  
**LA CONFIANZA Y LA CULTURA EN EL GRUPO DE  
TRABAJO**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS PRESENTADA POR  
CRISTINA NAVA CARPIZO

ASESOR  
DRA. IMARÚ J. ARIAS RAMÍREZ

JULIO DE 2007

*A mis papis:*

*Cristina y Manuel*

*Quienes me regalaron la vida y me enseñaron a gozarla.*

*A mis hijos:*

*Cristina y José Manuel*

*A quienes espero haberles hecho ese gran regalo.*

## Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente todas las atenciones que he recibido a lo largo de este proceso. Me es difícil ponerle palabras a lo valioso que ha sido para mí el contar con el amor, la compañía y la comprensión de mi pareja Javier Silva. Tengo la fortuna de tener una gran familia que siempre ha estado a mi lado, mis hermanos Gaby, Claudia, Toño y Jaime; mis tíos y primos; mis amigas. Quisiera mencionarlos a todos, pero me ocuparía mucho espacio Sólo deseo darles las gracias por darme ánimo.

Agradezco al Tec de Monterrey por haberme dado esta oportunidad, en especial estaré en deuda para siempre con el Ing. Luis Caraza Tirado y con el Dr. Macario Schettino Yañez quienes me otorgaron toda su confianza. Siempre recordaré de manera gratificante, los veranos en Carnegie Mellon y el tiempo que compartí con los doctores Paul S. Goodman y Denisse M. Rousseau. Además de una magnífica directora de tesis, tengo ahora en Imarú Arias Ramírez a una gran amiga, gracias por todo tu apoyo.

Y hablando de amigas, no tengo con que recompensar el interés y el trabajo que se tomó mi amiga Marta Ocaña en revisar y retroalimentar los capítulos de este documento; y la lata que le dí a Ceci Gómez con la redacción y la ortografía. También quiero reconocer la buena voluntad y disponibilidad de los doctores Cuauhtémoc Olmedo y Guillermo Carrasco, quienes leyeron este trabajo. No podría dejar de mencionar en este párrafo a mis compañeros de aventura, con los que compartí discusiones, logros y fracasos a lo largo de estos años, Flor Salaiza, Enrique Cárdenas, José G. Torres, Felipe González, Carlos E. Basurto, J. Ernesto Amorós y Mario Cortés.

Gracias por su valiosa colaboración a esta investigación en la ciudad de Monterrey a mis amigos y colegas Daniel Maranto y Rocío Gómez-Tagle. En la ciudad de México a Michelle López por su gran apoyo en el análisis de los datos, a Pedro Marquéz, Noemí Vázquez, Alberto Marquéz, Mizraim González y a Norma Flores. En la ciudad de San Luis Potosí, a Tere González, Claudia Guerrero, Carlos García, Javier Moctezuma, Mely Lamas, Guillermina Rubio, Isabel Matty, Socorro Domínguez, Ana Laura Lara, Madet Ruiseñor, Irvin Arteaga, Moni Sandoval, Ale Rostro y Aury De la O. Por último quiero dar las gracias por compartir el entusiasmo de este proyecto a mis amigos y compañeros de trabajo Carmelita Silva, Argelia Hidalgo, Susana González, Anita Otero, Liz Reyes, Sofi Flores, Flor Cárdenas, Maricarmen López, Laura Murguía, Leo Flores, Raúl Hernández, Ma. Luisa Alvarado y a todos los que se interesaron en mi trabajo.

## **Resumen**

Casos de la Vida Real:

### **La Confianza y La Cultura en el Grupo de Trabajo**

Por

Cristina Nava Carpizo

A partir de un paradigma funcionalista-humanista y de una metodología mixta se exploran a profundidad las relaciones entre los antecedentes culturales, la forma o proceso para desarrollar confianza, que va desde una evaluación de intenciones hasta un relación costo-beneficio; y el tipo de metas establecidas por los miembros de un grupo de trabajo que contribuyen a la eficiencia del mismo. El estudio se llevo a cabo con empleados y estudiantes a nivel postgrado de tres ciudades, a los que se aplicaron cuestionarios y entrevistas, con lo que se construyen tres casos representativos de las regiones noroeste y centro de México. Para el análisis cualitativo de los datos se uso el software Atlas.ti y para el cuantitativo, el software SPSS. Los resultados principales hablan de la coexistencia a nivel individual, de valores que responden a varios perfiles culturales y por ende la utilización de varios de los procesos de desarrollo de confianza a la vez. Al evaluar las intenciones y el comportamiento en el pasado del miembro en el que desean confiar, los miembros del grupo establecen metas para cooperar al interior del grupo y metas para competir hacia fuera de él. La eficiencia del grupo está relacionada con el establecimiento de metas para cooperar más que de metas para competir. Se encuentran diferencias entre los tres casos, en los que se observa que las variables del contexto determinan el como y porqué, se dan las relaciones, generando recomendaciones valiosas para la práctica en cada una de las locaciones de los casos del estudio.

## Tabla de Contenidos

---

Capítulos	Pág.
<b>1. <i>Introducción y Bases del Estudio</i></b>	<b>1</b>
1.1. <b>Introducción</b> .....	2
1.2. <b>Estructura del Estudio</b> .....	6
<hr/>	
<b>2. <i>Marco Teórico: La Revisión de la Literatura</i></b>	<b>8</b>
2.1. <b>La Confianza</b> .....	19
2.1.1. <b>El Concepto de Confianza</b> .....	20
2.1.2. <b>El Proceso de Construcción de Confianza</b> .....	24
2.1.3. <b>Tipos de Procesos de Construcción de Confianza</b> .....	26
2.1.3.1. <b>Proceso Calculador</b> .....	27
2.1.3.2. <b>Proceso Predecible</b> .....	29
2.1.3.3. <b>Proceso de Intencionalidad</b> .....	30
2.1.3.4. <b>Otros procesos</b> .....	31
2.1.4. <b>Elementos Estructurales de la Confianza</b> .....	34
2.1.5. <b>Dimensiones de la Confianza</b> .....	38
2.1.5.1. <b>Intenciones de Si Confiar o No Confiar</b> .....	38
2.2. <b>Los Antecedentes Culturales</b> .....	40
2.2.1. <b>El Concepto de Cultura</b> .....	41
2.2.2. <b>La Cultura Nacional</b> .....	44
2.2.3. <b>La Cultura Nacional del Mexicano</b> .....	50
2.2.3.1. <b>El Mexicano</b> .....	53
2.2.4. <b>Momentos Históricos de México</b> .....	55
2.2.4.1. <b>El Componente Indígena y el Hispano</b> .....	57
2.2.4.2. <b>El Choque Cultural</b> .....	57
2.2.4.3. <b>La Independencia y la Reforma</b> .....	61
2.2.4.4. <b>Desde el Porfiriato hasta los Años Ochenta</b> .....	66
2.2.4.5. <b>La Región Noroeste de México</b> .....	69
2.2.4.6. <b>La Región Centro de México</b> .....	71
2.2.4.7. <b>El Estado de la Revolución Mexicana</b> .....	72
2.2.4.8. <b>El Modelo de Sustitución de las Importaciones 1940 – 1980</b> .....	74
2.2.4.9. <b>El Modelo Neoliberal</b> .....	75

	<b>Pág.</b>
2.3. El Contexto: Miembros de un Grupo de Trabajo .....	81
2.3.1. Grupo de Trabajo .....	82
2.3.2. La Eficiencia en el Grupo de Trabajo .....	83
2.3.3. Tipos de Metas y Comportamientos relacionados con la Confianza en el Grupo de Trabajo .....	86
<hr/>	
3. <i>Marco Analítico: Desarrollo del Modelo del Estudio</i> .....	89
3.1. Justificación y Alcance del Estudio .....	90
3.2. El Modelo de Desarrollo de Confianza y Eficiencia, entre los Miembros de un Grupo de Trabajo .....	96
3.1.1. Paradigma del Estudio .....	97
3.1.2. La Interacción entre la Orientación hacia el Individuo y hacia la Cultura ...	100
3.1.3. Los Componentes de los Antecedentes Culturales .....	103
3.1.4. Los Componentes de los Procesos de Desarrollo de Confianza .....	111
3.1.5. Los Componentes del Tipo de Metas y la Eficiencia del Grupo .....	114
3.3. Propositiones y Relaciones del Estudio .....	115
<hr/>	
4. <i>Metodología y Métodos</i> .....	122
4.1. Diseño de la Metodología .....	123
4.2. Diseño y Métodos del estudio .....	124
4.3. Descripción de la Muestra .....	127
4.4. Resultados de las Entrevistas Preliminares .....	131
4.5. Estructura del Cuestionario .....	132
4.6. Resultados de la Prueba Piloto del Cuestionario .....	134
4.7. Estructura de la Entrevista a Profundidad .....	135
4.8. Integración de los Elementos Cuantitativos con los Elementos Cualitativos del Estudio .....	137
4.9. Análisis Cuantitativo de los Datos .....	139
4.10. Análisis Cualitativo de los Datos .....	150
<hr/>	
5. <i>Resultados</i> .....	153
5.1 La Muestra Total .....	154
5.1.1 Resultados de la Comparación de Medias del Estudio .....	154

	<b>Pág.</b>
5.1.2 Relaciones Principales a partir del Análisis Cualitativo .....	162
5.2 Caso Ciudad de San Luis Potosí.....	171
5.3 Caso Ciudad de Monterrey.....	185
5.4 Caso Ciudad de México.....	198
<hr/>	
<b>6 <i>Discusión e Inferencias</i></b> .....	<b>216</b>
6.1 Comparación de los Resultados de este Estudio con otros Estudios .....	217
6.2 Diferencias entre los Casos por Ciudad .....	221
6.3 Comparación con los Perfiles Históricos .....	226
<hr/>	
<b>7 <i>Conclusiones</i></b> .....	<b>230</b>
7.1 Resultados de las Proposiciones del Estudio .....	231
7.2 Conclusiones e Implicaciones para la Práctica .....	238
7.3 Limitaciones del Estudio e Investigación Futura .....	245
<hr/>	
<b><i>Referencias Bibliográficas</i></b> .....	<b>247</b>
<hr/>	
<b><i>Anexos</i></b> .....	<b>272</b>
Anexo I: Guía de la Entrevista Preliminar .....	273
Anexo II: Resultados de las Entrevistas Preliminares .....	276
Anexo III: El Cuestionario y sus Reactivos.....	282
Anexo IV: Guía para la Entrevista a Profundidad .....	286
Anexo V: Cantidad y Porcentaje de Citas en el Total de Códigos Inductivos a partir de las Entrevistas .....	289
Anexo VI: Agrupación de Códigos Relacionados con cada uno de los Componentes Culturales.....	290
Anexo VII: Cantidad y Porcentaje de Citas de los Códigos más Mencionados por Caso.....	291
<hr/>	
<b><i>Tablas</i></b> .....	
<b><i>Capítulo 2 Marco Teórico: La Revisión de la Literatura</i></b> .....	<b>8</b>
2.1 Tipo de Procesos de Desarrollo de Confianza .....	33
2.2 Antecedentes de la Confianza .....	36
2.3 Elementos Estructurales de los Procesos de Desarrollo de Confianza .....	37
2.4 Orientación de Valores de un Individuo y de su Cultura .....	47

	<b>Pág.</b>
2.5 Indicadores de la Cultura Nacional de México .....	51
2.6 Componente Histórico: Indígena .....	60
2.7 Componente Histórico: Hispano .....	62
2.8 Componente Histórico: El Choque Cultural .....	64
2.9 Componente Histórico: La Independencia y la Reforma .....	67
2.10 Componente Histórico: La Región Noroeste de México .....	77
2.11 Componente Histórico: La Región Centro de México .....	79
2.12 Relación entre la Confianza y el Desempeño moderada por la Fuerza de la Situación .....	87
 <i>Capítulo 3 Marco Analítico: Desarrollo del Modelo</i>	 89
3.1 Atributos que distinguen a los Individualistas Horizontales en cuanto a la Relación con el ‘Yo’ ..	106
3.2 Atributos que distinguen a los Individualistas Horizontales en cuando a la Relación con la ‘Autoridad’ .....	107
3.3 Atributos que distinguen a los Individualistas Verticales en cuanto a la Relación con el ‘Yo’ .....	108
3.4 Atributos que distinguen a los Individualistas Verticales en cuanto a la Relación con la ‘Autoridad’ .....	109
3.5 Atributos que distinguen a los Colectivistas Horizontales en cuanto a la Relación con el ‘Yo’ .....	109
3.6 Atributos que distinguen a los Colectivistas Horizontales en cuanto a la Relación con la ‘Autoridad’ .....	110
3.7 Atributos que distinguen a los Colectivistas Verticales en cuanto a la Relación con el ‘Yo’ .....	110
3.8 Atributos que distinguen a los Colectivistas Verticales en cuanto a la Relación con la ‘Autoridad’ .....	111
3.9 Relaciones de Individualismo – Colectivismo, Horizontal – Vertical; con otras Tipologías Culturales.....	112
 <i>Capítulo 4 Metodología y Métodos</i>	 122
4.1 Género y Edad de la Muestra .....	128
4.2 Actividad de la Muestra .....	128
4.2.1 ¿Qué Estudia? .....	129
4.2.2 ¿En Dónde Trabaja? .....	129
4.3 Jerarquía y Sector en la que Trabaja la Muestra .....	130
4.4 Estructura del Cuestionario .....	133
4.4.1 Porcentajes de Frecuencias de las Citas de las Entrevistas Preliminares .....	131
4.5 Coeficiente de Confiabilidad para los Reactivos del Cuestionario .....	136
4.6 Interacción de los Elementos Cuantitativos y Cualitativos .....	140
4.7 Matriz de los Autovalores Iniciales de los Antecedentes Culturales .....	144



	<b>Pág.</b>
4.8 Matriz de los Componentes Rotados de los Antecedentes Culturales .....	145
4.9 Matriz de los Componentes Principales del resto de las Variables, desde la Perspectiva de los Miembros del Grupo .....	146
4.10 Matriz de los Componentes Rotados de los Elementos Estructurales de Benevolencia e Integridad .....	147
4.11 Matriz de los Componentes Rotados de los Elementos Estructurales de Confiabilidad y Conformismo .....	148
4.12 Matriz de los Componentes Rotados de las Metas para Competir y las Metas para Cooperar .....	148
4.13 Coeficientes de Confiabilidad de todas las Variables .....	149
 <i>Capítulo 5 Resultados</i>	 153
5.1.1 Igualdad de Varianzas e Igualdad de Medias entre SLP y MTY .....	155
5.1.2 Igualdad de Varianzas e Igualdad de Medias entre SLP y MEX .....	156
5.1.3 Igualdad de Varianzas e Igualdad de Medias entre MTY y MEX .....	157
5.1.4 Coeficientes de Correlaciones de Pearson entre los Antecedentes Culturales, los Elementos Estructurales de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia del Grupo de Trabajo en toda la Muestra .....	159
5.1.5 Coeficientes de Correlaciones de Pearson entre los Procesos de Desarrollo de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia del Grupo de Trabajo en toda la Muestra .....	161
5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas .....	163
 5.2.1 Citas que Relacionan el Colectivismo Horizontal con los Elementos Estructurales del Proceso de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad en SLP .....	 172
5.2.2 Citas que Relacionan el Colectivismo Vertical con los Elementos Estructurales de los Procesos de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en SLP .....	173
5.2.3 Citas que Relacionan el Individualismo Horizontal con los Elementos Estructurales del Proceso de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad en SLP .....	174
5.2.4 Citas que Relacionan el Individualismo Vertical con el Elemento Estructural de Costo-Beneficio del Proceso de Desarrollo de Confianza Calculador en SLP .....	175
5.2.5 Porcentaje de Citas por Antecedente Cultural y Coeficiente de Correlación de Pearson entre los Antecedentes Culturales y los Elementos Estructurales de los Procesos de Desarrollo de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia del Grupo en SLP .....	176
5.2.6 Citas que relacionan las Metas para Cooperar, la Eficiencia del Grupo con los Procesos de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en SLP .....	177

	<b>Pág.</b>
5.2.7	<b>Coeficiente de Correlación de Pearson entre el Proceso de Desarrollo de Confianza Calculador, el Tipo de Metas y la Eficiencia del Grupo en SLP</b> .....178
5.2.8	<b>Citas que hablan sobre Metas para Cooperar y Metas para Competir en SLP</b> .....179
5.2.9	<b>Citas que hablan sobre Si Confiar basados en procesos de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad, Predecible y Calculador en SLP</b> .....181
5.2.10	<b>Citas que hablan sobre No Confiar basados en un Proceso de Desarrollo de Confianza Predecible en SLP</b> .....183
5.2.11	<b>Citas sobre Antecedentes Culturales según la Percepción de la Persona sobre Sí Mismo en SLP</b> .....185
5.3.1	<b>Citas que Relacionan el Colectivismo Horizontal con Elementos Estructurales del Proceso de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad en MTY</b> .....186
5.3.2	<b>Citas que Relacionan el Colectivismo Horizontal con Elementos Estructurales del Proceso de Desarrollo de Confianza Predecible en MTY</b> .....186
5.3.3	<b>Citas que Relacionan el Colectivismo Vertical con Elementos Estructurales de los Procesos de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MTY</b> .....188
5.3.4	<b>Citas que Relacionan el Individualismo Horizontal con Elementos Estructurales del Proceso de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad en MTY</b> .....189
5.3.5	<b>Citas que Relacionan el Individualismo Vertical con el Elemento Estructural de Costo-Beneficio del Proceso de Desarrollo de Confianza Calculador en MTY</b> .....189
5.3.6	<b>Citas sobre Metas para Cooperar y Metas para Competir en MTY</b> .....190
5.3.7	<b>Citas que hablan sobre Si Confiar basados en procesos de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad, Predecible y Calculador en MTY</b> .....192
5.3.8	<b>Citas que hablan sobre No Confiar basados en un Proceso de Desarrollo de Confianza Predecible en MTY</b> .....194
5.3.9	<b>Citas que relacionan las metas para Cooperar, la Eficiencia del grupo con los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad y Predecible en MTY</b> .....195
5.3.10	<b>Citas sobre Antecedentes Culturales según la Percepción de la Persona sobre Sí Mismo en MTY</b> .....196
5.3.11	<b>Coeficiente de Correlación de Pearson entre los Antecedentes Culturales y los elementos de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia, en MTY</b> .....197
5.3.12	<b>Coeficiente de Correlación de Pearson entre las Metas para Cooperar, las Metas para Competir y la Eficiencia del Grupo en MTY</b> .....198
5.4.1	<b>Citas que relacionan el Colectivismo Horizontal con los elementos del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX</b> .....199

	<b>Pág.</b>
5.4.2 Citas que relacionan el Colectivismo Vertical con los Elementos Estructurales de los Procesos de Desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX .....	201
5.4.3 Citas que relacionan al perfil de Individualismo Horizontal con los Procesos de desarrollo de confianza Calculador y de Intencionalidad en MEX .....	203
5.4.4 Citas que relacionan al perfil de Individualismo Vertical con el Elemento Estructural de Costo-Beneficio del Proceso de Desarrollo de Confianza Calculador en MEX .....	204
5.4.5 Citas sobre metas para Cooperar y para Competir en MEX .....	205
5.4.6 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX .....	206
5.4.7 Citas hablan sobre No Confiar en alguien basado en un proceso Predecible de desarrollo de Confianza en MEX .....	208
5.4.8 Citas que relacionan las metas para Cooperar, la Eficiencia del grupo con los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX .....	210
5.4.9 Citas sobre Antecedentes Culturales según la Percepción de la Persona sobre Sí Mismo en MEX .....	212
5.4.10 Coeficientes de Correlación de Pearson y Porcentajes de Citas, entre los Antecedentes Culturales y los Elementos de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia, en MEX .....	213
5.4.11 Coeficientes de Correlación de Pearson entre los Elementos de los Procesos de Confianza y el Tipo de Metas y la Eficiencia, en MEX .....	214
 <i>Capítulo 7 Conclusiones</i>	 230
7.1 Porcentaje de citas sobre los elementos del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad en las tres diferentes ciudades .....	235
7.2 Relaciones entre la Eficiencia del grupo (SE) y las metas para Cooperar y Competir y porcentaje de citas sobre metas para Cooperar y Competir en las tres ciudades y en la muestra en total ....	237
7.3 Relaciones de los Conceptos del Modelo en la ciudad de San Luis Potosí .....	238
7.4 Relaciones de los Conceptos del Modelo en la ciudad de México .....	239
7.5 Relaciones de los Conceptos del Modelo en la ciudad de Monterrey .....	240

---

	<b>Pág.</b>
<i>Figuras</i>	
<i>Capítulo 2 Marco Teórico: La Revisión de la Literatura</i>	8
Figura 2.1 Modelo de Razonamiento en la Acción (Ajzen & Fishbein, 1980b) .....	39
Figura 2.2 Modelo Normativo de la Efectividad de un Grupo (Hackman, 1983b) .....	84
<i>Capítulo 3 Marco Analítico: Desarrollo del Modelo</i>	89
Figura 3.1 Modelo de La Confianza y la Cultura en el Grupo de Trabajo .....	97
<i>Capítulo 4 Metodología y Métodos</i>	122
Figura 4.1 Diseño y Métodos del Estudio .....	125
<i>Capítulo 5 Resultados</i>	153
Figura 5.1 Orden en que se trabajaron las Correlaciones entre las Variables del Estudio.....	158

---

## **Capítulo 1:**

### **Introducción y Bases del Estudio**

1.1 Introducción

1.2 Estructura del Estudio

## **1.1 Introducción**

El propósito general de este estudio es explorar a profundidad las relaciones entre los antecedentes culturales, la forma o proceso para desarrollar confianza y el tipo de metas establecidas por los miembros de un grupo de trabajo que contribuyen a la eficiencia del mismo. En este primer apartado se comienza elaborando desde un punto de vista holístico los conceptos a relacionar, posteriormente se describe la organización del estudio.

Los temas a estudiar se vuelven interesantes, ya que al mirar hacia el futuro y elaborar planes para poder adelantarse a los escenarios por venir, las organizaciones develan un mundo complejo en donde las personas tienen que unir esfuerzos para lograr metas o para simplemente sobrevivir. Entre otras muchas de sus preocupaciones, motivar a las personas para que cooperen, colaboren y compartan con sus compañeros, se ha convertido en una de las principales estrategias organizacionales, ya que hay evidencia de que esta forma de trabajar impacta en mejores resultados (Yoffie. D. B., 1994, Tichy & Charan, 1989, Malnight, 1989).

Las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en capacitar, facultar a sus empleados e involucrarlos en la toma de decisiones (Longenecker, 2005; Cook, 2006), además de los ya conocidos esfuerzos por definir una filosofía y misión empresarial que desean sea compartida por todos de manera que se convierte el eje de su actuar.

Es por esto que diferentes estudiosos (Lewicki & Bunker, 1996; Creed & Miles, 1996; Powell, 1996; Burt & Knez, 1996; Bies & Tripp, 1996b; Cummings & Bromiley, 1996; Kramer, 1996b; Meyerson, Weick, & Kramer, 1996b; Mishra, 1996b; Sheppard & Tuchinsky, 1996b; Sitkin & Stickel, 1996b; Tyler & DeGoey, 1996b; Webb, 1996b; Zucker, Darby, Brewer, & Peng, 1996b) se han dado a la tarea de entender la manera en la que las personas desarrollan una relación productiva de trabajo. Entre muchos de los temas implícitos en ello, está el de la confianza que se vuelve un imperativo de la interdependencia entre los compañeros de trabajo, ya que al no poseer toda la información de antemano, ni saber con total certidumbre los acontecimientos del futuro, las personas

tenemos que confiar en otras personas, aquellas con las que tenemos que relacionarnos en el ámbito laboral.

Confiar implica ser vulnerables, arriesgarse a que nos queden mal. Entender en base a qué y porqué se decide aceptar la posibilidad de que nos hagan daño; se vuelve interesante para el buen funcionamiento de la organización, pues contribuye a disminuir los costos de transacción (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996a) y a promover el comportamiento cooperativo (Gambetta, 1988a); y además facilita las relaciones interpersonales tanto las inter – organizacionales como las de jefe y subordinado (Miles & Snow, 1992), entre otras cosas.

La confianza es un proceso por medio del cual las personas tienen “la buena voluntad o disposición para depender de otro y actuar en circunstancias en que ese actuar nos hace vulnerables al otro.” (Doney, Cannon, & Mullen, 1998a). Dentro del proceso de confiar, se pueden distinguir los antecedentes personales del individuo como las experiencias que haya tenido en el desarrollo de su vida y su personalidad; además de sus antecedentes culturales, expresados en valores, hábitos y costumbres formados a lo largo de la vida. Esto significa que la persona posee una serie de rasgos o características que lo hacen tener una cierta propensión a confiar en otros (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995a).

En el plano laboral, las personas al integrarse a una organización no son objetos que vienen como una caja vacía (en parte, es en lo que se basa la contribución que cada una de las personas que ingresan, puedan hacer a la organización), por el contrario son sujetos que ya han vivido en una comunidad por lo menos 18 años y debido a ello, poseen una construcción de ellos mismos que implica ciertas creencias, valores y normas, lo que se denomina cultura y que Hofstede define, como la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo de otro y que rige su actuar (Hofstede, 1999). La cultura nacional es un principio de organización central que el empleado usa para entender su trabajo, cómo manejarlo y la forma en que espera ser tratado. Implica que algunas formas de actuar o algunos resultados particulares son preferidos ante otros. (Newman & Nollen, 1996).

El proceso por medio del cual una persona decide confiar en otra es en parte razonado y en parte afectivo. Razonado porque calcula el beneficio que obtendrá de una interacción, puede predecir ciertos comportamientos e intenciones de la persona en base a información que posee y a experiencias vividas. Afectivo porque expone su vulnerabilidad y porque existen ocasiones en las que no posee toda la información y sin embargo se arriesga a confiar porque hay un sentimiento positivo de por medio. Ahora, ¿con base en qué seleccionamos información?, ¿cómo interpretamos experiencias pasadas?, ¿por qué elegimos confiar de una u otra forma?, ¿el desarrollo de confianza contribuye al logro de objetivos establecidos? Una de las respuestas parciales a estas preguntas es la relación que hay entre estos *antecedentes culturales* (creencias, normas, valores) y el tipo de proceso que el individuo lleva a cabo para confiar en otro semejante.

Las creencias, normas, valores, costumbres que cada individuo posee por efecto de la cultura a la que pertenece, influye entre otros aspectos, en:

- La definición que cada persona tiene de su ‘yo’,
- En la manera de construir su identidad (Markus & Kitayama, 1991a),
- En la manera de relacionarse con la autoridad o de enfrentarse con la diferencia y
- En la manera de enfrentar el riesgo.

Esto ha sido explicado por varios autores que han estudiado diferentes culturas (Triandis, 2004; Clark, 1990a; Trompenaars & Hampden - Turner, 1997; Deal & Kennedy, 2000; Goffee & Jones, 1998) y han construido taxonomías o dimensiones que agrupan estos factores, de las cuales se ha seleccionado la de Geert Hofstede (Hofstede, 2001a) porque su estudio se convirtió en un parte aguas del concepto de cultura, ya que a partir de ese momento se empieza a concebir a la cultura como ‘dentro’ de la persona y no algo que sucedía ahí afuera. La nueva forma de verlo es que, cualquier proceso psicológico y social tiene su componente cultural. Para su estudio, Hofstede recopiló datos en 50 países, el estudio se ha replicado y usado en muchas otras investigaciones y es análogo con otras taxonomías. En este estudio se utiliza la dimensión de individualismo – colectivismo, la cuál es una dimensión que Hofstede concibió a nivel de grupo y no para explicar fenómenos a nivel individual, por lo que en el capítulo 4 se explica la razón por la que será



complementada con la tipología vertical – horizontal (Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995a) que se refiere a la distancia de poder, otra de las dimensiones resultantes del primer estudio de Hofstede y que también es de interés para la presente investigación.

Al iniciar un proceso de confianza las personas utilizan diferentes tipos de conceptos, entre los que se encuentran los antecedentes culturales; como actitudes, creencias, comportamientos y disposiciones (McKnight & Chervany, 2001), los cuáles evalúan para tomar una decisión hacia confiar o no en otra persona. Los investigadores Doney y Cannon, (Doney et al., 1998a) han encontrado una relación entre los antecedentes culturales en su parte cognitiva y los tipos de proceso de confianza que se pueden desarrollar entre dos personas. Por lo que este estudio utiliza la categorización que ellos plantean de los diferentes procesos para confiar en otra persona, este proceso de confianza se convierte en un proceso específico de una situación y una persona en donde las creencias son elementos estructurales del tipo de proceso de confianza que van desde una relación Costo-beneficio hasta un concepto de Benevolencia, como se explica posteriormente en el capítulo 3 en el apartado del marco teórico de la Confianza.

Al evaluar los elementos estructurales se generan intenciones de confiar, la liga entre las creencias y las intenciones esta basada en que las primeras tienen una influencia en las segundas, cuestión que se ha estudiado en la teoría de la acción razonada de (Ajzen & Fishbein, 1980a)

Todo lo anterior es relevante ya que la habilidad de una organización para desarrollar relaciones de confianza es cada vez más, una importante fuente de ventaja competitiva (Barney & Hansen, 1994) y es por esto que las organizaciones para lograr sus metas, han expandido el uso de diferentes tipos de grupos de trabajo.

En los últimos 20 años ha proliferado el trabajo en grupo dentro de la organización, una de las fuentes del interés por el trabajo en grupo proviene del movimiento de ‘calidad en la vida laboral’ que influyó, en la mitad de los años setenta (Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987).

Esta investigación elige como unidad de análisis al grupo de trabajo, porque es un hecho, que la introducción del trabajo en grupo está entre las más populares y extendidas intervenciones gerenciales con el propósito de incrementar la efectividad del empleado y de la organización (Cohen & Bailey, 1997a).

La confianza interpersonal que se da al interior del grupo, entre sus miembros, es considerada ampliamente como crítica para el funcionamiento efectivo de los mismos (Creed & Miles, 1996a; Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998a; Kiffin- Petersen & Cordery, 2003).

En un grupo de trabajo, la interdependencia social se da cuando los individuos tienen metas en común y cuando el desempeño y los resultados de cada individuo se ven afectados por las acciones de los demás (Tjosvold, Law, & Sun, 2003a), esto es lo que sucede en un grupo de trabajo, en el que las metas de cada uno de sus miembros, pueden estar relacionadas de una manera competitiva o cooperativa y esto afectará sus expectativas, interacciones y resultados (Johnson, Johnson, & R. T., 1989a).

El siguiente capítulo parte inicialmente describiendo la importancia que tiene la Confianza para una sociedad, enmarcando así los estudios que se han llevado a cabo en los últimos años sobre los temas de Confianza, Cultura y Eficiencia en los grupos de trabajo.

## **1.2 La Estructura del Estudio**

Este trabajo sigue la estructura tradicional de una investigación. En el primer capítulo se plantea a manera de introducción, el propósito general del estudio, con la intención de presentar los temas y relaciones a investigar. Además, se presenta la estructura del documento de trabajo.

En un segundo capítulo se presenta la revisión de la literatura existente, comenzando por resaltar la importancia de los temas a estudiar a nivel de sociedad, enumerando lo que se

conoce hasta el momento respecto a los constructos que maneja el estudio. Se habla sobre teoría y estudios anteriores en los temas de confianza, cultura y grupos de trabajo. En el tema de cultura, se trabaja una sección especial dedicada a la cultura de México, que se retoma desde su perspectiva histórica para generar los perfiles culturales de las dos regiones que se seleccionaron para el estudio.

Para continuar, en el tercer capítulo se presenta el paradigma guía, la justificación y el alcance de la investigación, y se explica y fundamenta la razón por la que se decide buscar una relación entre variables culturales y procesos de confianza. Se detalla el objetivo del estudio y se muestran las preguntas a explorar.

El cuarto capítulo describe la metodología y los métodos del estudio. En un primer punto se explica el porqué se eligió llevar a cabo una metodología mixta, conforme a el paradigma elegido, para detallar luego los métodos en los diferentes momentos del desarrollo de la investigación; a la vez se presentan y se justifican las proposiciones del estudio que relacionan las variables del modelo en cuestión.

Termina el documento con los capítulos referentes a los resultados, la explicación que se puede dar a estos, comparando con la literatura revisada de estudios previos, así como la comparación entre ciudades, la comparación con los perfiles culturales por región y con los perfiles históricos; así como algunas ideas e inferencias y las conclusiones.

## **Capítulo 2:**

### **Marco Teórico: La Revisión de la Literatura**

2.1 La Confianza

2.2 Los Antecedentes Culturales

2.3 El Contexto: Miembros de un Grupo de Trabajo

Se inicia esta revisión de la literatura acerca de los temas a investigar, con un prefacio que enmarca la importancia del tema de la confianza para una sociedad, se presentan algunos autores que discuten sobre estos temas, se diferencia a la confianza de otros conceptos relacionados, puntualizando en el nivel y la perspectiva de análisis para el estudio. Posteriormente se describen los procesos de desarrollo de confianza y los elementos estructurales de éstos, así como los antecedentes o factores culturales y el contexto elegido para llevar a cabo esta investigación. La intención al redactar estos primeros párrafos es la de destacar como a lo largo del tiempo en que se han estudiado estos temas, el contexto cultural ha estado presente; por ejemplo, ¿cómo es que en momentos de crisis las personas confían?, ¿es acaso que comparten ciertas expectativas, códigos de conducta, normas y por eso no necesitan comunicarse? El hecho es que actúan conforme a una configuración comunitaria que han construido al paso de los años, de su historia, como se describe a continuación.

El proceso de desarrollo de un país y de una sociedad se ve influenciado por factores de tipo económico y de tipo cultural. Las distintas teorías han tendido a darle preponderancia a sólo uno de ellos, casi descalificando al factor opuesto (Alduncín A., 1996). La causa del desarrollo es en lo fundamental o bien económica o bien cultural pero no se consideran las teorías mixtas que incluyen a ambos. Este tipo de preocupaciones recuerdan las preguntas que se hizo el sociólogo Durkheim, autor francés clásico, a fines del siglo XIX. Tanto en sus cátedras en torno a la moral, como en su conocido libro de la División del Trabajo Social, se adelanta a sus tiempos tratando temas eminentemente económicos desde el punto de vista de la moral y de la existencia de lazos de solidaridad que se sustentan en normas sociales. A partir de la concepción de “comunidad moral”, Durkheim establece puentes con otras nociones como las de solidaridad, cooperación social, lealtad y normatividad. El recurre al concepto de solidaridad y no al de confianza y tal vez no sea una casualidad ya que el primero se puede definir con mayor precisión como el mismo lo desarrolla en su trabajo en torno al suicidio (Durkheim, 1858).

A principios del siglo pasado, M. Weber, autor clásico de la teoría social, también incide en este terreno, lanzando preguntas cómo (Weber, 1864-1920):

- ¿Cuáles son las características culturales que explican las diferentes “éticas económicas”?
- ¿De qué dependen los distintos comportamientos ante el trabajo?
- ¿Qué sentido adquiere el término “vocación” en contextos socio- culturales específicos?

Es muy importante destacar la participación de Francis Fukuyama al volver a colocar en un primer plano el debate y la investigación en torno a los valores y la cultura. Este autor, señala que las oportunidades de éxito no dependen de una política industrial que a menudo se concibe en términos demasiado abstractos sin tomar en cuenta el entorno cultural, político e histórico específico en que se ponen en práctica; también analiza el nivel de confianza en varias sociedades y cómo ese nivel se relaciona con la fortaleza de la economía y las habilidades de prosperar y ser competitivos en esas sociedades (Fukuyama, 1996c). Fukuyama, propone que las sociedades que se centran en la familia carecen de un alto nivel de confianza para relacionarse con extraños, o sea, personas que no son miembros de su familia, por otro lado, las sociedades que no están centradas en la familia, desarrollan un gran nivel de confianza y solidaridad en comunidad, que les permite crear empresas de gran escala administradas profesionalmente. Continúa apuntando que la diferencia más sorprendente entre los países capitalistas es su estructura industrial, el número e importancia de corporaciones grandes versus las pequeñas en una economía nacional y los modos en que éstas interactúan (Fukuyama, 1996b). Las razones de las diferencias que existen entre las estructuras industriales tienen menos que ver con el nivel de desarrollo que con una característica cultural clave, lo que el sociólogo Coleman (Coleman, 1990a) ha denominado capital social, definido por él como el componente de capital humano que permite que los miembros de una sociedad determinada confíen unos en otros y cooperen en la formación de nuevos grupos y asociaciones. La generación de capital social se hace mediante la función de sociabilidad que desde un punto de vista económico es la capacidad de extraños de confiar unos en otros y trabajar juntos en formas nuevas y flexibles de organización. Las organizaciones que son las que llevan a cabo la actividad económica en una sociedad, exigen un alto grado de cooperación social. La capacidad de formar asociaciones depende de instituciones y de diversos factores, pero también depende de un sentido previo de comunidad moral; es decir, de un conjunto no escrito de reglas o normas

éticas que sirven de base a la confianza social, la forma de vida de las comunidades morales tiende a convertirse en un hábito no racional.

En el mundo de la posguerra fría, las distinciones más importantes entre las naciones son de índole cultural:

- El carácter de sus sociedades civiles.
- Los hábitos sociales y morales.

Que constituyen los fundamentos de las instituciones. Reafirmando esta propuesta, Ramos y Durand, nos dicen que la confianza en los otros, personas o instituciones, “es el punto de partida de las posibilidades de cooperación social de las organizaciones para la obtención de fines comunes, para la participación en la vida institucional, de acuerdo a reglas compartidas y aceptadas” (Ramos Gómez & Durand Ponte, 1997).

La confianza, en algunas instituciones como la familia y la religión son un producto de la tradición, de la conformación de valores éticos que discriminan entre el bien y el mal; en ellas la confianza difícilmente es puesta en duda, no importa su desempeño y es la base de nuestra categoría de nación colectivista (Hofstede, 1991b). Son estos valores centrales los que de alguna manera establecen en qué ámbitos hay más confianza y en cuáles menos, o no la hay. La confianza en las personas y en las instituciones es un requisito del funcionamiento de cualquier sistema social y político. En consecuencia, el régimen de confianza puede ser considerado como un medio para observar a la sociedad, para conocer cuáles son los ámbitos de integración social, para colaborar y saber cuáles son los espacios que los individuos ven como ajenos si no es que como opuestos a sus intereses.

Adler y Pérez, definen a la solidaridad como “el conjunto de obligaciones y expectativas que regulan las relaciones mutuas y dan lugar a una ideología compartida, a un conjunto de rituales y diferentes modalidades para el otorgamiento de apoyos emocionales y financieros” (Adler Lomnitz & Pérez Lizaur, 1987). Uno de los elementos básicos de una cultura política pro-democrática es una sensación de confianza interpersonal la cual es un requisito para la formación de asociaciones secundarias que, a su vez, son esenciales para una participación política efectiva en cualquier democracia grande. (Inglehart, 1991).

James Coleman habla de tres tipos de capital, el físico, el humano y el social. Para él la confianza se traduce a relaciones y actitudes que son claramente observables. Estas relaciones pueden ser simétricas y asimétricas y dependen de los siguientes factores (Coleman, 1990b):

1. Niveles de obligaciones y expectativas mutuas que establecen los individuos entre sí.
2. La información que un individuo pueda proporcionar al otro y que le sirva como parámetro para su acción.
3. La efectividad de las distintas normas y sanciones.
4. Las relaciones de autoridad.
5. Las organizaciones para la defensa de intereses mutuos.
6. La jerarquía y los cargos asignados al interior de las organizaciones del trabajo.

Coleman, explica que las formas de capital social son cambiantes, pueden ser creadas o destruidas como producto de otras actividades. Las expectativas y obligaciones suelen debilitarse con el tiempo y el que las normas prevalezcan siempre, depende de la regularidad y la cotidianidad de la comunicación (Coleman, 1990b). El futuro pertenece a las sociedades que puedan innovar y crear las organizaciones apropiadas para satisfacer las necesidades de los negocios del siglo XXI, ésta es la ideología del modelo consumir-invertir de las actuales sociedades del llamado primer mundo al que aspiran los países en vías de desarrollo; para este modelo el bienestar de las personas que conforman la sociedad se mide en su capacidad de consumir y de invertir, lo cuál limita la definición del bienestar e implica un esfuerzo individual desenfrenado por cumplir metas en lo particular. Cambiando la perspectiva hacia algo más “humanista” se puede definir al bienestar como la capacidad que tiene la sociedad de crear las condiciones para que las personas tengan la libertad de elegir el camino para vivir una vida digna. Este modelo no se basa, como el anterior en el esfuerzo individual, sino en el poder de la colectividad para llegar a acuerdos, en la cooperación entre los individuos y con uno mismo para salir adelante. Son dos maneras diferentes de concebir el desarrollo que se pueden complementar y no necesariamente excluir (Sen, 2001). Resulta interesante para este estudio la transformación



que por el desarrollo económico y la internacionalización está teniendo el perfil tradicional del líder mexicano llamado “el patrón” que entre otras características es autoritario, orientado a dirigir, casi nunca delega ni usa equipos de trabajo; configurándose ahora como el “líder moderno” que se supone es más participativo, es un elemento de apoyo quien delega y usa grupos de trabajo (Romero, 2004) .

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se esperaría encontrar más gerentes con un perfil de “líder moderno” ya que esto es lo que está demandando el entorno de las organizaciones para su competitividad y para cumplir con la responsabilidad que tienen estas con la sociedad o sociedades con las que interactúan.

Se puede plasmar lo discutido hasta ahora en diferentes tipos de relaciones, de las cuáles se identifican:

Confianza – núcleo familiar.

Confianza – cooperación social

Confianza – posibilidad de creación de instituciones intermedias entre familia y estado.

Confianza – potencial organizacional.

De las cuales se trabajará la relación confianza – potencial organizacional, ya que la interacción entre las personas que conforman una organización se da de una manera más eficiente y efectiva si hay confianza entre ellos, ya que ésta es la base de la interdependencia tan necesaria en estos tiempos para el logro de los objetivos de la organización. Así, la confianza está relacionada con el potencial que tienen los miembros de una organización para el logro de metas que nunca hubieran soñado alcanzar en términos individuales.

Las organizaciones alrededor del mundo enfrentan nuevos retos para adaptarse a cambios (demografía, tecnología, conocimientos etc.) que son un imperativo en el sistema de competencia de un entorno global de negocios. Buscando ser eficientes, éstas han recurrido a procesos de reingeniería y reestructuración, reducción de costos y de la planta laboral, así mismo demandan de sus empleados un grado más alto de compromiso, ya sea

directamente o por programas de involucramiento altamente difundidos en los últimos años (Lawler, Edward E III, Mohrman & Ledford, 1992). El potencial que tiene una empresa para crecer, va a depender de la capacidad que ésta tenga para que las personas que laboren en ella desarrollen habilidades para comprometerse y para innovar.

Hosmer, sugiere que la innovación es esencial para que una empresa se mantenga competitiva (Hosmer, 1994a). La cooperación de los empleados no es del todo suficiente en la actualidad, para obtener la flexibilidad necesaria para enfrentar el creciente ambiente competitivo. El compromiso y la dedicación junto con la persistencia y la diligencia, son esenciales para desarrollar esfuerzos de innovación y se requieren antes de que el talento, la ingenuidad y el conocimiento entren en juego (Drucker, 1998).

R. Kramer, habla sobre el “contextualismo social” ya que recientemente varios investigadores han puesto su atención hacia el contexto social en el que se desenvuelven los individuos pues se observa a estos, fundamental y esencialmente, como tomadores de decisiones sociales (Kramer, 1996a). “El individuo establece relaciones diversas con su entorno, que implican procesos de socialización, interiorización de la cultura, inmersión en relaciones de poder que se retroalimentan con un proceso interno de vida e interpretación de su realidad, dicho de otra manera, con su subjetividad, proceso por y con el cual da sentido a sus acciones” (Hernández Romo, 2004).

Esta concepción abre un campo de posibilidades, como Granovetter (Granovetter, 1985) apunta en el campo de la negociación, en lugar de limitarlo a un proceso cognitivo, el problema se conceptualiza como condiciones sociales cambiantes.

En este sentido en los últimos años la sociedad ha dejado de dar importancia a las relaciones a largo plazo, en el plano familiar existe el divorcio como alternativa, en el plano laboral la fuerza de trabajo contingente y la que se mueve según el empleador que le tenga la mejor oferta. Los individuos se preocupan por saber negociar efectivamente para poder defender sus intereses (Rubin, 1985).

Se ha estudiado, que el nivel de confianza que se establece en el clima de la organización crea las condiciones o el marco en el que se desarrolla la confianza entre los miembros de los grupos de trabajo (Victor & Cullen J. B, 1988). La confianza en el clima organizacional se define como la seguridad en que los intereses de los dueños y gerentes de alto nivel de la organización no necesariamente prevalezcan sobre los de los empleados y otras personas involucradas con la empresa. Dado que el clima organizacional se define como la percepción compartida de eventos, prácticas y procedimientos y los tipos de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados (Klein & Sorra, 1998). Si el clima en la organización está más cargado hacia alguno de los dos extremos (gerentes o empleados) quiere decir que ha habido actitudes y/o acciones gerenciales que no han sido correctas, justas y equitativas y que los valores morales de los gerentes de alto nivel se están reflejando en el clima y la cultura de la organización. Estas percepciones compartidas no sólo evolucionan con el tiempo si no que son importantes para la generación de confianza que a su vez lleva al compromiso, que da por resultado esfuerzo, innovación y creatividad. (Hosmer, 1997; Ring & Van de Ven, 1989).

Butler Jr. y Cantrell, hicieron un estudio en dónde descubrieron que sólo la comunicación que se refiere a temas de la tarea, la carrera y la responsabilidad se relacionaba con la confianza y no así la comunicación referente a temas personales (Butler Jr. & Cantrell, 1994). En realidad el tipo de confianza que influye positivamente en el esfuerzo y la innovación se adquiere de compartir información relevante y oportuna.

La confianza ha sido relacionada con tres tipos de factores de comunicación:

- Información certera.
- Explicaciones de las decisiones tomadas.
- Apertura. (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998)

Hosmer asume que sólo con confianza los empleados se comprometerán. Sugiere que la confianza y el compromiso llevan a una cooperación entusiasta y a un esfuerzo hacia la innovación más alto que el que se gana con incentivos financieros. Solamente la confianza puede asegurar a las personas que no serán reprimidas por nuevas ideas que fracasan o que

son libres de improvisar en su búsqueda hacia la innovación en productos, mercados, métodos y tecnologías. Tanto empleados como empleadores tienen problemas para encontrar la mejor forma de relacionarse (Hosmer, 1997).

Tsui y otros, comentan que una posibilidad es que los empleadores no tengan muy claro (Tsui, Pearce, Porter, & M., 1997):

- a) el concepto de relaciones laborales
- b) el proceso mediante el cual esta relación influye a la personas en la organización
- c) los factores a considerar al elegir la forma adecuada de relacionarse que potencie a la persona según lo intencionado por la organización
- d) su posible relación interpersonal distinta del concepto de contrato psicológico

Es por esto que las organizaciones han formulado estrategias basadas en una misión y valores que esperan poder compartir con sus empleados, no siempre tienen éxito y por eso es que la cultura corporativa ha sido criticada, ya que se le ha pedido al gerente convertirse en un héroe, creador de mitos y valores, catalizador de una constelación de símbolos que movilicen a una entusiasta fuerza de trabajo hacia la productividad y un desempeño incansable (Peters & Waterman, 1984). La alta dirección ha dirigido su mirada hacia las personas en la organización y ha declarado que “éstas son lo más importante para ellos”, la dirección basada en las personas, la administración humanista, etc. El problema está en que no puede haber una medida común entre el empleado del que se espera una pasiva obediencia y que “se desempeñe a un ritmo cada vez más rápido” y el empleado del quien la dirección espera una constante iniciativa y creatividad (Aktouf, 1992).

La organización requiere cambiar sus ideas-guías y su paradigma funcionalista para poder alcanzar estos nuevos objetivos, necesita entender al humanismo como el simple hecho de centrar la atención y el debate en la “persona”, su actuar, su sentido de sí mismo y el rol central que juega en las actividades de la organización (Aktouf, 1992), para que la persona se convierta en un participante activo y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

La dinámica de la confianza se ha estudiado ampliamente, algunos estudios sugieren que la razón por la que la organización adopta mecanismos legales (contrato formal, estandarización, indicadores de desempeño, etc.) es para tratar de restaurar la confianza dañada (Granovetter, 1985). Debido a esto, se han identificado algunos mecanismos de sistemas de control de la gerencia altamente formalizada que pueden llevar a, desconfiar, minar el sentido de congruencia, generar falta de respeto, crear sentimiento de daño, amenazar el sentido de autonomía y competencia profesional y llevar a dinámicas de conformidad y resistencia en el grupo, por lo que se ha hecho una distinción entre confianza y desconfianza y a este respecto Sitkin y Stickel, exponen un caso en donde una organización pretende imponer un programa de Calidad Total a un grupo de creativos científicos y concluyen que las distintas percepciones entre los gerentes y los investigadores deterioraron la confianza (Sitkin & Stickel, 1996).

R. Kramer, investigó cómo la confianza y la desconfianza se construyen en las relaciones jerárquicas y descubrió a los que llamó ‘auditores intuitivos’ en la organización quienes perciben, registran y mantienen cuenta mental de la historia de los comportamientos relacionados con la confianza en los que ha estado involucrada la persona misma y los demás (Kramer, 1996a). Observa que la posición de poder que ocupe la persona afecta el procesamiento de esta información, lo cual resulta en diferencias de percepción que se vuelven decepciones recíprocas y que a su vez, deterioran la confianza; así lo grave es que esta desconfianza se convierte en acciones que dañan a las personas y por ende a la organización; como sería la acción de venganza (Bies & Tripp, 1996a).

Sheppard y Tuchinsky, sugieren nuevas formas de intercambio económico pues las estructuras en la organización están cambiando de jerárquicas y de mercado a formas laterales en las cuales el control sobre los subordinados pierde relevancia y se enfatiza la relación entre “iguales”, por lo que trabajan en formas de confiar que desarrollen relaciones a largo plazo (Sheppard & Tuchinsky, 1996a).

Hay otros autores que de igual forma piensan que las estructuras jerárquicas en la organización se han transformado en agrupaciones flexibles y temporales alrededor de

proyectos específicos (Meyerson et al., 1996a) por lo que las personas generan confianza para poder trabajar. En momentos de crisis, la confianza entre las personas influye en la descentralización de la toma de decisiones, comunicación sin distorsión y colaboración, comportamientos claves para salir adelante (Mishra, 1996a). En estos momentos, la confianza juega un papel muy importante, que contribuye a la eficiencia de un grupo de trabajo (Webb, 1996a).

En seguida se presenta la revisión de la literatura en los temas de Confianza, Cultura, Metas y Eficiencia en un grupo de trabajo.

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.1 La Confianza**

2.1.1 El Concepto de Confianza

2.1.2 El Proceso de Construcción de Confianza

2.1.3 Tipos de Procesos de Construcción de Confianza

2.1.4 Elementos Estructurales de la Confianza

2.1.5 Dimensiones de la Confianza

### 2.1.1 El Concepto de Confianza

La confianza es un concepto del que no se tiene una sola definición. Esto sucede más que nada por las perspectivas que de ella tienen las distintas disciplinas que como se explicará más adelante, van de un rasgo personal en la psicología hasta un proceso económico de selección en la economía.

Hay una definición de confianza con la que la mayor parte de las personas que la han estudiado están de acuerdo:

“Confianza es un estado psicológico que incluye la intención de aceptar ser vulnerable ante la otra persona, basado en las expectativas positivas de sus intenciones y comportamientos futuros” (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998a).

Según Rousseau y sus colegas, los autores que han estudiado este tema, concuerdan en el significado de confianza como la disposición a ser vulnerable bajo condiciones de riesgo e interdependencia (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998c).

La confianza no es un comportamiento (ej. cooperar) o una elección (ej. arriesgarse) sino una condición psicológica implícita que puede resultar o ser causa de las acciones. Es importante distinguir entre cooperación y confianza ya que algunas veces han sido contemplados como sinónimos (Jarvenpaa et al., 1998a; Meyer, 1983; Shapiro. S. P, 1987). Cooperar no implica necesariamente que confías en el otro, puedes cooperar sin confiar, simplemente porque la autoridad formal te lo exige o porque la misma situación lo demanda, en estos casos la persona no se siente vulnerable o si lo siente, es mínimo.

Luhmann, distingue entre confianza y confiabilidad (Luhmann, 1988), ya que en la primera se reconoce que hay un riesgo y en la segunda no. Por ejemplo, el hecho de que una persona reciba su pago quincenal en una empresa, es un acto de confiabilidad para ésta, ya que no reconoce en él ningún riesgo (mientras no lo dejen de pagar).



También se ha definido a la confianza en términos de poder predecir el comportamiento (Gabarro, 1978a), la diferencia es que el poder predecir el comportamiento de una persona no significa que puedas confiar en ella. El poder predecir que una persona llega tarde a sus citas no hace que se pueda o no confiar en ella. El poder predecir un comportamiento no es suficiente para querer o no asumir un riesgo, ya que ese comportamiento puede no ser un criterio importante en el proceso de evaluación para decidir si confiar o no en la otra persona.

Webb, discute la necesidad de tener ubicadas a personas en las que puedas confiar (Webb, 1996a), ya que en momentos de crisis no se tiene tiempo de llevar a cabo un proceso racional para escoger a estas personas, esto tiene por lo menos dos ventajas: La primera es que esas personas en las que confías pueden actuar como consejeros en momentos donde se necesita alguien que entienda de una forma clara hechos y consecuencias y la segunda es la cuestión más notada por economistas de que se tiene que supervisar menos a las personas en las que confías, por lo que representa menos costos.

En la relación con autoridades formales, Tyler y Degoe, encontraron en varios estudios que realizaron, que las atribuciones acerca de confianza son centrales para la disposición de los subordinados a aceptar las decisiones de sus jefes sin cuestionarlas y para obedecer reglas y leyes (Tyler & Degoe, 1996a). Ellos comentan que estos resultados confirman de alguna manera el pensar de los psicólogos cognitivos de que las personas somos “flojos cognitivos” ya que preferimos tener respuestas que nos satisfagan aunque sean incompletas. Este modelo sugiere que las personas confían en las autoridades motivadas hacia compartir el control.

Se ha examinado cómo la confianza impacta a las organizaciones a un nivel individual (McAllister, 1995a), grupal (Koorsgard & Robertson, 1995) y organizacional (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000). Se ha reconocido ampliamente que la confianza conduce a un comportamiento de cooperación en la organización (Axelrod, 1984; Mayer et al, 1995; Mc Allister, 1995).

Puede ser particularmente importante en la habilidad de los empleados para auto-organizarse. Cuando la confianza está presente, puede promover una masa crítica de comportamientos, como la cooperación necesaria para que exista confianza a nivel grupal (Whitener et al., 1998).

Jones y George, manejan que la confianza es un constructo psicológico, que al experimentarlo tiene como resultado la interacción de los valores, actitudes y emociones de las personas (Jones & George, 1998). Por su parte Butler, encontró que las personas buscan confiar en otras personas y consideran esto como un estado ideal de un futuro (Butler Jr., 1991a). La confianza está presente desde el momento en que un empleador contrata a una persona. El empleador toma un riesgo ya que depende de personas a las cuales no conoce (solamente llega a inferir sobre su comportamiento futuro, por medio del proceso de selección) y espera que las personas que son contratadas actúen en pro de la organización; el empleador confía en el nuevo empleado y por eso lo contrata. (Pearce, 200).

Independientemente del nivel jerárquico en la organización, la construcción de la confianza depende en parte del conocimiento emergente de los intereses mutuos (Gambetta, 1988b) y en la genuina preocupación por el bienestar de los participantes en la organización (Rousseau & Parks, 1993).

Creed y Miles concluyen en su investigación, que se puede hablar de confianza en teoría de la organización en términos de beneficio para ésta, a través de la relación e interacción que existe entre sus arreglos, sus prácticas y su filosofía empresarial (Creed & Miles, 1996a). Las diferentes alternativas en los arreglos y prácticas organizacionales, tienen claramente requisitos de confianza para las personas y la filosofía de la empresa conlleva implícitamente niveles de confianza. La intención de su estudio fue el poder otorgarle a la confianza una categoría de “imperativo económico” a través de la congruencia entre la filosofía y los arreglos y prácticas y no sólo de un “deber ético” o deontológico.

El considerar a la confianza como una práctica útil para la organización promueve una mejor comunicación y coordinación entre las personas, ya que la producción de confianza

puede ocurrir cuando un individuo se abre a la influencia social de otro individuo o cuando un tercer participante con el cuál ambos individuos son abiertos a la influencia social, interviene para mediar, se estudió este fenómeno en la producción de contribución intelectual (Zucker, Darby, Brewer, & Peng, 1996a), en el que se enmarca el problema de la confianza, definiendo al grupo de otros que pueden estar abiertos a la influencia social de una forma recíproca y así se determina en donde trazar los límites de la información que se comparte. Entre más valor tenga la información habrá más probabilidad de producir confianza (Zucker, et. al, 1996).

A nivel micro del comportamiento en la organización se ha dicho poco acerca de cómo ejercer control en las relaciones interpersonales entre “iguales”, este vacío es represivo ya que, sin este tipo de control llamado confianza, las formas alternativas, cómo las estructuras de redes que se dan en la actualidad en la organización, no se pueden someter (Sheppard & Tuchinsky, 1996a). Desde ambas perspectivas, la de los economistas (Williamson, 1981) y la de los teóricos institucionales (Powell, 1990), la confianza es esencial si se quieren mantener las relaciones no jerárquicas a largo plazo (Sheppard & Tuchinsky, 1996a). Parece ser que aunque existen distintas perspectivas, según cada disciplina, se ha llegado al acuerdo de que la confianza es un principio psicológico y además muy importante para la vida en la organización (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998b).

Para efectos de este estudio se define a la confianza como:

*La buena voluntad o disposición para depender de otro y actuar en circunstancias en que ese actuar nos hace vulnerables al otro.* (Doney et al., 1998a; Jarvenpaa et al., 1998a).

Esta definición implica riesgo, pero no un riesgo a la ligera, es un buen deseo, voluntad o disponibilidad para tomar el riesgo basado en que se llevo a cabo un proceso por medio del cuál se decide si confiar o no en el otro y de qué manera hacerlo. De igual forma esta definición implica que hay interdependencia entre las dos partes para el logro de ciertos objetivos y muestra que una persona decide confiar en otra, porque posee creencias o sentimientos positivos de que aquella persona se comportará de acuerdo a lo esperado o aún

mejor. De esta manera puede depender de ella, pero a su vez ella depende también de la primera para lograr los objetivos.

En este estudio se contempla el proceso por el cuál se está dispuesto a depender de otra persona para lograr los objetivos y la reflexión recíproca de cómo esa persona actúa como se esperaba. Lo interesante de este proceso es que es necesario que la persona este dispuesta a confiar, pero no como una característica de la personalidad (predisposición para confiar en otras personas) sino como un proceso racional y emocional de evaluación de ciertos elementos, que sirven para justificar el que la persona este dispuesta a confiar en otra persona.

### **2.1.2 El Proceso de Construcción de Confianza**

Para estar dispuestos a arriesgarnos y depender del otro para actuar, llevamos a cabo un proceso por medio del cuál recopilamos datos para tener información sobre la persona en la que deseamos confiar.

Hosmer, admite que habrá desacuerdos entre los grupos de empleados sobre cuales resultados serán considerados, “correctos”, “justos” y “equitativos” y concluye que es suficiente con que los grupos en su totalidad puedan acordar que el proceso de decisiones de la gerencia, ha considerado los intereses y derechos de cada grupo de acuerdo a principios éticos consistentes (Hosmer, 1994b). Hay dos categorías de las filosofías administrativas que concuerdan con el planteamiento de Hosmer y que a continuación se mencionan (Ring & Van de Ven, 1989; Tyler & Kramer, 1996):

- El modelo de confianza de decisión racional está basado en el argumento de que la mayoría de las personas en la interacción social maximizan sus ganancias personales y minimizan sus pérdidas reaccionando ante los demás en una forma materialista e interesada.

Un clima que impulsa a la cooperación y las normas de equidad, eventualmente otorga seguridad en el desempeño de otros y crea una atmósfera de confianza. Pero si el clima refuerza intereses propios que se dirigen a oportunismos y desigualdades, la confianza no resultará (Ring y Van de Ven, 1989).

- La segunda categorización proviene de una orientación hacia los demás que contiene un sentido social, este punto de vista argumenta que una actitud positiva hacia la confianza no tiene necesariamente que venir de intereses propios, que puede ser una demostración de benevolencia o preocupación (Whitener et al., 1998).

Como se observa esto implica que se confía de diferentes maneras, según en lo que la persona que va a confiar construye o configura su decisión. Se podría seguir citando evidencia de la influencia de la confianza intra e inter – organizacional ya que los estudios sobre el tema son muy amplios, pero ahora el enfoque se orientará a entender esta influencia. Por lo que a continuación se citan estudios sobre el proceso por medio del cual la persona desarrolla estas expectativas positivas y el deseo de ser vulnerable.

La confianza interpersonal tiene bases cognitivas y afectivas (Lewis & Weigert, 1985). Las bases cognitivas provienen del proceso por medio del cual encontramos buenas razones para confiar, algunos autores llaman a esto “arriesgarse a” (Sheppard & Sherman, 1998a). Estas buenas razones son creencias y actitudes hacia la persona en la cual confiaremos y hacia la acción de confiar. Por otro lado hay una parte afectiva que son los componentes emocionales que existen entre los individuos.

Dado este proceso, es muy importante considerar en la investigación de este tema el impacto que los factores culturales tienen sobre esta formación de creencias, actitudes y emociones que llevan a ciertos comportamientos. De ahí la importancia de involucrar el concepto de cultura. Rousseau, considera que el contexto es crítico para entender la confianza, dado el impacto que los cambios contemporáneos en la organización han tenido en la confianza, el considerar el entorno es necesario para saber si sólo existe una sola forma de confianza o muchas formas de confianza (Rousseau et al., 1998b). Para explorar

esta posibilidad, la propuesta de investigación de Doney se torna interesante ya que ellos suponen que las personas consideramos normas y valores culturales que forman ciertas premisas acerca de cómo se comportan otras personas (Doney et al., 1998a). En este proceso, las personas también tienen sentimientos acerca de confiar o no en alguien, basados en estas normas y valores culturales que se han formado a través de la historia y del recuento de ésta que tanto la comunidad como la misma persona, construyen. Por ejemplo en una organización, al interactuar diariamente, las personas interpretan hechos y guardan esta información en su memoria de manera que van haciendo un recuento que eventualmente influye en su actitud hacia la confianza (Kramer, 1996a). Entonces, las personas llevan a cabo un proceso en el cual recopilan datos, referencias, historias acerca de los comportamientos de otras personas y con esto desarrollan creencias, expectativas y sentimientos que las llevan a tener una actitud positiva o no para estar dispuestos a confiar (Doney, Cannon, & Mullen, 1998b). Este proceso es en parte cognitivo ya que se refiere a la parte de las creencias y en parte afectivo, porque se refiere a los sentimientos que las personas han desarrollado.

Lo que propone el modelo de este estudio, es que existen influencias del contexto cultural, que serán desarrolladas en el siguiente apartado de este capítulo, que hacen que las personas de una comunidad desarrollen normas y valores, que pueden llegar a determinar el comportamiento de las personas. Una persona cuando evalúa la posibilidad de confiar en otra, utiliza algunos procesos cognitivo – afectivo, en los que trata de anticipar intenciones y comportamientos de la otra persona que lo harán estar dispuesto o no a confiar en ella.

### **2.1.3 Tipos de Procesos de Construcción de Confianza**

Varios autores (Ring & Van de Ven, 1992a; Ring & Van de Ven, 1994; Shapiro, S. P, Sheppard, & Cheraskin, 1992a), han escrito sobre cierto tipo de confianza llamada ‘disuasiva’ la cual enfatiza que la persona hace consideraciones de tipo utilitaria que le permite creer que puede confiar en la otra persona, porque la sanción por incumplir las

expectativas es mayor que cualquier beneficio que pueda tener por un comportamiento ventajoso.

Sitkin y Roth, concluyen que esto no es confianza (Sitkin & Roth, 1993a), ya que una sanción detiene o disuade a una persona de negarse a cooperar, y se sabe que las personas no sólo cooperan porque confían, sino por coerción o miedo a la pérdida. Por lo que como comenta Rousseau, debe quedar claro que la confianza no es un mecanismo de control sino un sustituto de este, reflejando una actitud positiva sobre los motivos de otro (Rousseau et al., 1998a).

El hecho de que una persona confíe en otra por alguno de los procesos que a continuación se describen, depende de las creencias y suposiciones que se tienen acerca del comportamiento de otras personas (Doney et al., 1998a), lo que se traduce en que las normas culturales que rigen las acciones entre las personas y los valores culturales que expresan la creencia de un grupo de cómo deben ser las cosas, indican de alguna manera si el comportamiento supuesto es factible.

En lo sucesivo me refiero a la persona que confía como el **‘confiador’** y a la persona sobre la que las expectativas positivas recaen como el **‘confiante’**.

### **2.1.3.1 Proceso Calculador**

La literatura económica explica que para desarrollar confianza se lleva a cabo un proceso calculador. Este se define como el *proceso mediante el cual el confiador, calcula los costos y/o beneficios de confiar o no en el confiante, y si decide confiar es porque el beneficio resultante, es mayor que el costo de no confiar.*

En esta forma de confianza el confiador no tiene en realidad expectativas buenas del confiante, simplemente decide arriesgarse porque supone que dada la oportunidad, el

confiante actuará ventajosamente, pero los costos resultantes de este comportamiento son menores que los beneficios si actúa como el confiador espera.

El beneficio o costo que se observa en este tipo de confianza es, la mayor parte de las veces, de tipo económico; por ejemplo un constructor es invitado por un colega a asociarse en un negocio que promete, éste le pide al constructor un adelanto de dinero para poder viajar y ver a su contacto; el constructor puede confiar y darle el dinero porque si se lleva a cabo el negocio el beneficio es mucho mayor en dinero, que el dinero del viaje que igual el constructor hubiera hecho en busca de una oportunidad. Otro ejemplo es en un grupo de trabajo estudiantil, confías en tu compañero porque crees que para el o ella sería más costoso no colaborar, obtener una mala evaluación y en consecuencia no aprobar el curso (lo que también tendría una repercusión económica) que el beneficio de un curso aprobado según lo planeado.

La confianza calculadora, ha sido denominada por Sheppard y Sherman como disuasiva (Sheppard & Sherman, 1998a), ya que ellos apuntan a que es el tipo de confianza que usa el confiador cuando tiene una relación dependiente con el confiante (depende de lo que éste haga para lograr los resultados), entonces explican que hay mecanismos para disuadir o penalizar a los confiantes que no se comporten como se espera, y esto ayuda a asegurar al confiador que el confiante cumplirá y habrá un beneficio para él.

El proceso calculador se enfoca únicamente en la evaluación del confiador de la disposición de confiar o no y no en el mecanismo para disuadir al confiante del incumplimiento.

La confianza calculadora se puede considerar como un estado de confianza condicional (Jones & George, 1998) en la que ambas partes llevan a cabo una transacción, mientras los dos se comporten apropiadamente. Este estado es suficiente para facilitar un gran número de intercambios sociales y económicos. Estos autores señalan que probablemente sea el estado que más se encuentra en el contexto organizacional. También se ha observado que está presente cuando la interacción entre las personas es nula o poca. El proceso calculador es un proceso netamente racional y cognitivo.



### 2.1.3.2 Proceso Predecible

*El confiador muestra disposición de confiar si posee la habilidad de predecir el comportamiento del confiante* (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985a). El confiador determina que las acciones del confiante en el pasado proveen bases suficientes para predecir el comportamiento futuro (Doney et al., 1998a).

Dado que en este proceso lo que el confiador evalúa es la consistencia y congruencia de los actos del confiante en el pasado, requerirá de información sobre estos actos y entre más conocimiento posea, su juicio será más asertivo, por lo que este tipo de confianza se parece a la mencionada como confianza basada en el conocimiento (Shapiro. S. P et al., 1992a).

Hay personas que están dispuestas a sacrificar beneficios a corto plazo en una relación de trabajo, por beneficios a largo plazo, según lo maneja la teoría del interés propio de Lind y Tyler, que contempla a las personas motivadas a maximizar sus resultados individuales, particularmente los que son concretos, tangibles y materiales (Lind & Tyler, 1988; Brockner & Siegel Phyllis, 1996) . Lo anterior parecería más un proceso calculador si nos limitamos a la definición de la teoría del interés individual que contempla la maximización de los resultados, pero según lo que encontraron Brockner y Siegel en el estudio mencionado, se puede usar para apoyar al proceso predecible, ya que en el corto plazo la justicia distributiva que decide la asignación de recursos, puede ser un elemento importante para el confiador para evaluar el pasado.

En el caso de las personas que evalúan a largo plazo, algo muy importante en las interacciones dentro de la organización, es la justicia procedimental (juicios sobre el proceso), ya que permite al confiador hacer un juicio sobre la consistencia y congruencia del comportamiento pasado del confiante. La interacción repetida entre las personas apoya este proceso ya que entre más experiencias compartidas más conocimiento posee el confiador del confiante (Lewicki & Bunker, 1996a).

Zucker y sus colegas, manejan una forma de confianza basada en el proceso que se deriva de repetidas transacciones que incrementan el conocimiento que el confiador puede tener del confiante (Zucker et al., 1996a). Por ejemplo, un empleado decide pedir consejo a otro compañero de trabajo sobre el modo en el que debe actuar en una situación de acoso por parte de su jefe. En este caso, el empleado tomo la decisión de confiar ya que en repetidas ocasiones los consejos de su compañero, que se ha caracterizado por ser una persona muy discreta, le han sido de utilidad.

Se parte de la suposición o creencia de que el comportamiento de un individuo es consistente y predecible. El proceso predecible es un proceso más cognitivo que afectivo pero se conforma de ambos, el primero porque está basado en información real sobre el comportamiento del confiante en el pasado; el segundo porque esa información puede ser interpretada de diferentes maneras lo que lleva a sacar diferentes conclusiones y desarrollar sentimientos acerca de una persona aunque no se tenga la información completa.

### **2.1.3.3 Proceso de Intencionalidad**

*La confianza se otorga si se pueden percibir los motivos de la otra parte, ya que de esta manera se detectan el tipo de intenciones que ésta tiene.*

El proceso de intencionalidad se define como la habilidad del confiador para interpretar palabras y comportamientos que lo lleven a percibir las intenciones del confiante (Lindskold & Bennett, 1973). Si se perciben intenciones egoístas del confiante, lo más probable es que el confiador decida no arriesgarse, sólo lo hará si percibe intenciones benevolentes.

Es muy importante resaltar que en este proceso la suposición es que el confiador se orienta a las otras personas y no a sí mismo y que si las personas comparten algunos valores como reciprocidad y cooperación, esto hará que se compartan expectativas y de esta manera poder ofrecer evidencia de las buenas intenciones (Doney et al., 1998a).

Un ejemplo de este proceso es una entrevista de selección, si el candidato recurrentemente pregunta sobre el salario del puesto, habla sobre su difícil situación económica, sobre como su labor no se valoraba económicamente en su anterior trabajo, muestra poco interés e impaciencia cuando se le explica del trabajo y compromiso requerido; el seleccionador tendrá posibilidades de interpretar o inferir que sus intenciones son obtener un salario que el considere bueno pero que no habrá compromiso en el trabajo.

En la búsqueda de la intencionalidad se lleva a cabo un proceso en parte cognitivo y en parte afectivo, al interpretar palabras, gestos y comportamientos, el confiador relaciona estos con ciertas creencias que ha desarrollado en la vida, pero a la vez, si comparte valores con el grupo de personas con las que interacciona (como en una organización) puede proyectarse a si mismo, sentir afecto e identificación y así desarrollar una actitud positiva hacia ellas.

### **2.1.3.3 Otros Procesos**

Proceso por Competencias: Benavides lo define como las competencias, comportamientos y atributos básicos de las personas para un desempeño exitoso (Benavides Espíndola, 2002). Mayer y Davis usan el término en inglés 'ability' para agrupar habilidades y competencias, que entran dentro de los comportamientos de las personas y les permiten tener influencia en un dominio específico (Jarvenpaa et al., 1998a).

*En el proceso por Competencias la disponibilidad del confiador para confiar se basa en la evaluación de las competencias del confiante.* Esta evaluación es cognitiva, basada en confirmar un desempeño competente y exitoso o su experiencia. La suposición detrás de este proceso, es que las personas poseen y desarrollan diferentes capacidades y competencias, y esto afecta en el cumplimiento de sus promesas (Doney et al., 1998a). En su estudio sobre factores en la comunicación y confianza Butler y Cantrell, consideran a la competencia técnica como un antecedente de la confianza (Butler Jr. & Cantrell, 1994). Por ejemplo, en el ámbito académico un grado doctoral es reconocido como experiencia en

un dominio dado, esta persona publica y participa en diferentes foros, por lo que un empresario confiaría en una persona con estas características para capacitar a su personal en el dominio de su especialidad.

Proceso de Transferencia: En este tipo de proceso *se ve involucrada una tercera parte ya que ésta es la que proporciona la referencia (del confiante al cual conoce) al confiador que no conoce al confiante.*

La confianza institucional de (Zucker et al., 1996a), parte de estructuras sociales formales a las que se les confiere confianza; por ejemplo el colegio de arquitectos o la AACSB (Advanced Association of Colleges and Schools of Business) que acredita escuelas de negocios en todo el mundo. La suposición de este proceso es que los individuos o instituciones que actúan como fuente de comprobación son a su vez de confianza. En este sentido, Granovetter indica que es más probable que se dé un proceso de transferencia cuando existe una fuerte red interpersonal, ya que de esta manera es más fácil identificar fuentes de comprobación que son de confianza (Granovetter, 1985). El proceso de transferencia es cognitivo ya que se basa en la referencia de una tercera parte.

Proceso Ciego: En algunas situaciones el confiador no posee información del confiante y no se involucra en un proceso cognitivo de búsqueda de información, si no que decide arriesgarse a confiar con un acto de fe. Luhman, cuestiona si realmente este proceder se debe considerar como un proceso de desarrollo de confianza, ya que podría confundirse con una alta disposición del confiador para confiar en las personas lo cuál no se refiere a los procesos de confianza si no a un rasgo de su personalidad llamado “ciego” y se lleva a cabo porque a veces es más fácil en el inicio de una relación, confiar en la persona que desconfiar (Luhmann, 1980), o por el llamado “sexto sentido” sentimiento que provoca que las personas actúen como si el confiante compartiera sus mismos valores y por lo tanto deciden arriesgarse.

Jones y George, proponen que las personas deciden confiar e interactuar con otras personas bajo su propia orientación de valores, de esta forma si no sienten que hay ninguna

incongruencia con esta orientación, elegirán borrar cualquier creencia de desconfianza hacia la otra persona (aunque no hay un trabajo de adivinar intenciones, como en el proceso intencional, (Jones & George, 1998)). Como ya se explicó no se incluye éste proceso como tal, ya que el confiador en este caso no lleva a cabo ningún acto evaluador. La suposición detrás de este proceso es que los individuos son buenas personas con buenas intenciones y que es por eso que mientras no se tenga evidencia de lo contrario, se decide confiar.

**Tabla 2.1 Tipo de Procesos de Desarrollo de Confianza (Luhmann, 1988)**

Proceso de construcción de confianza	Suposición acerca del comportamiento	Proceso cognitivo y/o afectivo	Disciplina base
Calculador	Los individuos son ventajosos y buscan maximizar los intereses propios	Cognitivo	Economía (Williamson, 1985a) (Dasgupta, 1988a)
Predecible	El comportamiento del individuo es consistente y predecible	Cognitivo y afectivo	Psicología Social (Lewicki & Bunker, 1996a)
Intencionalidad	Los individuos están orientados hacia los demás, motivados a buscar ganancia para todos.	Cognitivo y afectivo	Psicología Social (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985b)
Competencias	Los individuos son diferentes en sus competencias	cognitivo	Sociología (Butler Jr. & Cantrell, 1994)
Transferencia	Se puede confiar en los individuos y en las instituciones, las conexiones en una red son fuertes y confiables.	cognitivo	Sociología (Granovetter, 1985)
Ciego	Los individuos son buenas personas con buenas intenciones y es por eso que mientras no se tenga evidencia de lo contrario se decide confiar.(Luhmann, 1988)	afectivo	Psicología (Jarvenpaa et al., 1998a)

#### 2.1.4 Elementos Estructurales de la Confianza

En la sección referente a la confianza se explica que ha sido difícil que los estudiosos de este tema se pongan de acuerdo en una sola definición, en primer lugar porque cada disciplina tiene su particular perspectiva de ésta. En segundo lugar, porque dado lo anterior, cada quien da una definición según lo que conviene para su estudio en particular y en tercer lugar, porque la palabra en sí, evoca diferentes interpretaciones en las personas.

Es por esta razón, que algunos autores se han preocupado por reconciliar los diferentes tipos de confianza en un conjunto sensible de constructos (Mishra, 1996a; Mayer et al., 1995a). La conclusión hasta el momento ha sido, que la confianza es un concepto amplio, con muchas definiciones, por lo que McKnight y Chevarny, han considerado apropiado crear una tipología de la confianza, para ordenar y aclarar conceptos y para saber cómo se relaciona un tipo de confianza con otra. Ellos analizaron, como en la teoría fundamentada, 65 diferentes definiciones de confianza de entre casi 80 artículos y libros y las clasificaron en tendencias conceptuales (McKnight & Chervany, 2001). Lo que encontraron es que hay dos grandes grupos de definiciones:

- a. La primera categoría agrupa tipos de conceptos como, las actitudes, las creencias, los comportamientos y las disposiciones.
- b. La segunda categoría refleja las definiciones con diferentes referentes como, la confianza es algo, es alguien, o es un rasgo específico de una personas (ej. honesto). Al analizar cómo se relacionan unos con otros se llegó a los siguientes sub-constructos:
  - La disposición para confiar. Es la confianza en los demás (Psicología y la economía).
  - La confianza basada en la institución. Es la confianza en situaciones y estructuras (Sociología).

- Las creencias y las intenciones en la confianza. Son la confianza particularmente en otros (Psicología social).

El interés de este estudio es sobre el tipo de proceso que lleva a cabo una persona para confiar en otra en particular, en un contexto de trabajo de grupo. Por lo tanto, los elementos de la confianza que se toman en cuenta son creencias e intenciones, como lo señala el sub-constructo de la Psicología Social. La liga entre las creencias y las intenciones se da de manera natural basada en la teoría de la acción razonada (Ajzen & Fishbein, 1980a), ya que las creencias generan una actitud favorable o desfavorable hacia el confiar y ésta influye en las intenciones de comportarse en consecuencia.

Las *creencias* acerca de la confianza significan que, el confiador cree (y se siente seguro de creer), que el confiante tiene uno o más rasgos deseables para él, en una situación en la que es posible que existan consecuencias negativas. Esta es una creencia cognitiva/afectiva que es específica de la situación y la persona.

Hablar de las *intenciones* en la confianza significa que, el confiador está relativamente seguro de desear o intentar depender del confiante en una tarea o situación particular y en una situación en la que es posible que existan consecuencias negativas. Las intenciones son deseos que no tienen que ver con controlar o tener poder sobre la otra persona.

El *proceso* por medio del cuál un confiador decide confiar, es un proceso que contiene una parte cognitiva que es una evaluación conciente de cómo se comportará el confiante. Es durante esta actividad que el confiador busca y utiliza datos acerca del confiante y del entorno de dónde éste proviene. Dicho de otra manera, el confiador evalúa *elementos estructurales* que le dan información acerca del confiante. Al evaluar estos elementos se forma creencias acerca del confiante que generan en él la actitud favorable o desfavorable hacia confiar; y que esto deriva en una intención que tiene como consecuencia, un comportamiento. Mayer y Davis en su artículo acerca de la confianza intra-organizacional, presentan un cuadro en el que resumen como distintos autores han usado estos elementos en sus estudios como antecedentes de la confianza (Ver tabla 2.2; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995c).

**Tabla 2.2 Antecedentes de la Confianza** (Mayer et al., 1995c)

<b>Autores</b>	<b>Factores como antecedente de la confianza</b>
(Boyle & Bonacich, 1970)	Interacciones pasadas, índice de precaución basado en los resultados del dilema del prisionero
(Butler Jr., 1991b)	Disponibilidad, competencia, consistencia, discrecionalidad, justicia, integridad, lealtad, apertura, cumplimiento de promesas, receptividad
(Cook & Wall, 1980)	Intenciones de confianza, habilidad
(Dasgupta, 1988b)	Amenaza creíble de castigo, credibilidad de promesas
(Deutsch, 1973b)	Habilidad, intención de producir
(Farris, Senner, & Butterfield, 1973)	Apertura, apropiación de sentimientos, experimentar con nuevos comportamientos, normas del grupo
(Frost, Stimpson, & Maugham, 1978)	Dependencia en el confiante, altruismo
(Gabarro, 1978b)	Apertura, resultados anteriores
(Giffin, 1967)	Experiencia, confiabilidad como fuente de información, intenciones, dinamismo, atracción personal, reputación
(Good, 1988)	Habilidad, intención, demanda del confiador acerca de cómo se deberían de comportar
(Hart, Capps. H. R., Cangemi, & Caillouet, 1986)	Apertura/congruencia, valores compartidos, autonomía/retroalimentación
(Hovland, Janis, & Kelley, 1953)	Experiencia, motivación para mentir
(Johnson-George & Swap. W., 1982)	Confiabilidad
(Jones, James, & Bruni, 1975)	Habilidad, comportamiento que es relevante a las necesidades y deseos del individuo
(Kee & Knox, 1970)	Competencias, motivos
(Larzelere & Huston, 1980)	Benevolencia, honestidad
(Lieberman, 1981)	Competencia, integridad
(Mishra, 1996b)	Competencia, apertura, preocupación, cuidados, confiabilidad
(Ring & Van de Ven, 1992b)	Integridad moral, buena voluntad
(Rosen. B. & Jerdee, 1977)	Juicio sobre competencia, metas grupales
(Sitkin & Roth, 1993b)	Habilidad, congruencia con valores
(Solomon, 1960)	Benevolencia
(Strickland, 1958)	Benevolencia

Hurley, presenta un modelo para entender los cálculos mentales atrás de la decisión de confiar o no en alguien, el propone que en la medida en que este proceso se comprenda, los



gerentes podrán crear ambientes que promuevan la confianza (Hurley, 2006). En su modelo el maneja factores que tienen que ver con el que toma la decisión, que son factores de tolerancia al riesgo, de adaptación y de poder relativo; y maneja factores que tienen que ver con la situación, en los que destaca la seguridad de retener tu trabajo, el número de similitudes entre las personas, la alineación de intereses, la preocupación benevolente, la capacidad, la integridad y el poder de predecir (confiabilidad) y por último el nivel de comunicación.

Por el contexto en el que se estudiarán estas relaciones, serán cuestión de investigación sólo los procesos Calculador, Predecible y de Intencionalidad (ver tabla 2.3). Dadas las características del contexto configurado por estudiantes de postgrado que laboran de tiempo completo en diversas organizaciones de la comunidad, y por la información que arrojan las entrevistas preliminares; se llega a la conclusión de que el proceso por competencias se relega a un segundo plano y se da por un hecho, cuando se trata de evaluar la posibilidad de poder confiar en otro compañero de grupo y que el proceso de transferencia no siempre se puede aplicar ya que suceden dos cosas: no todos los miembros de un grupo se conocen o no se conocen muy bien y esto hace que no necesiten entrar en un proceso de transferencia para confiar en un compañero de trabajo. Hay que aclarar que no se afirma que estos procesos no se den, si no que para fines de este estudio se eligieron los procesos Calculador, Predecible y de Intencionalidad.

**Tabla 2.3 Elementos Estructurales de los Procesos de Desarrollo de Confianza**

<b>Proceso de construcción de confianza</b>	<b>Elemento estructural</b>
<b>Calculador</b>	<b>Costo - Beneficio</b>
<b>Predecible</b>	<b>Confiabilidad y Conformismo</b>
<b>Intencionalidad</b>	<b>Apertura, Integridad y Benevolencia</b>
Competencias	Competencia
Transferencia	Referencia

## **2.1.5 Dimensiones de Confianza.**

### **2.1.5.1 Intenciones de Si Confiar y No Confiar**

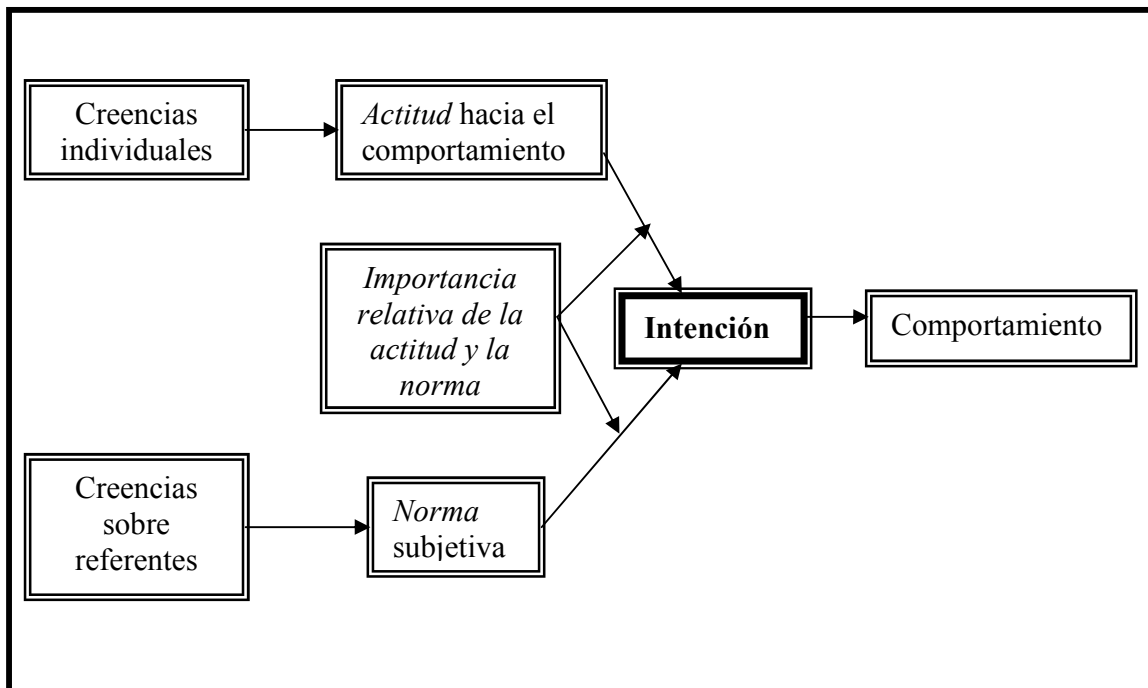
Alrededor de la década de los ochentas se incrementó el interés de los estudiosos de las ciencias sociales, por la relación que pudiera existir entre las actitudes y la acción (Brannon, 1976; Calder & Ross, 1973; Liska, 1975; Schuman & Johnson, 1976); en esa época hubo una tendencia a volver a la actitud un constructo unidimensional, como la evaluación o preferencia afectiva que se pueda tener por un objeto psicológico (Schuman & Johnson, 1976). Ahora se puede decir que hay un consenso amplio en cuanto a que la actitud tiene un componente cognitivo que se refiere a la creencia, a lo que se razona y otro componente que tiene que ver con el aspecto del proceso mental o del comportamiento (impulso, deseo, voluntad, esfuerzo) que va dirigido hacia la acción pero no se había distinguido muy bien entre lo que es una creencia, un sentimiento, una intención y un comportamiento hasta que surge el modelo de razonamiento en la acción de (Ajzen & Fishbein, 1980c).

Aplicando el modelo de razonamiento en la acción (que tiene como propósito predecir y entender el comportamiento individual) al problema de estudio, se puede decir que se espera que los miembros del grupo de trabajo tengan comportamientos que reflejen confianza o no confianza entre ellos; al definir así el comportamiento, nos interesa determinar qué es lo que provoca uno u otro tipo de comportamientos (si confiar o no confiar). Esto se explica según el modelo ya mencionado de razonamiento en la acción de los autores Ajzen y Fishbein, que propone dos factores que determinan el comportamiento de un individuo (Ajzen & Fishbein, 1980c):

Por una parte hay una *creencia* de que el comportamiento tendrá ciertos resultados y la evaluación que el individuo realice de estos resultados; aplicándolo al problema de estudio un miembro de un grupo de trabajo tiene intenciones de confiar en otro miembro del grupo porque tiene creencias que contribuyen a una actitud favorable hacia el comportamiento de confiar en ese miembro en particular.

El segundo factor tiene que ver con la *norma subjetiva*, entendida como las creencias que tiene el individuo sobre la opinión de algunas personas en específico o un grupo de personas (que son un referente para él) acerca de que lleve a cabo el comportamiento. En el caso de este estudio se puede hacer la analogía con los antecedentes culturales del individuo, que tanto los valores y las normas de su grupo lo influyen para tener intenciones y comportamientos de confianza o no y que creencias hay detrás de estos. Así como la relación que hay entre las creencias que tiene y lo que se llama la norma subjetiva, a cual le da más peso (Ver figura 2.1).

**Figura 2.1 Modelo de Razonamiento en la Acción** (Ajzen & Fishbein, 1980c)



## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.2 Los Antecedentes Culturales**

2.2.1 El Concepto de Cultura

2.2.2 La Cultura Nacional

2.2.3 La Cultura Nacional del Mexicano

2.2.4 Momentos Históricos de México

### 2.2.1 El Concepto de Cultura

El predicamento del orden social, habla sobre el problema que representa para una sociedad la tensión que existe entre los resultados organizacionales de la división social del trabajo y los objetivos individuales de sus miembros y plantea que una sociedad para poder mantener esta división de trabajo, junto con el compromiso y la acción a largo plazo de sus integrantes, debe establecer una confianza mutua estable entre ellos (Sudarsky Rosembaum, 1991). El proceso de confianza o confianza mutua que se da entre los integrantes de una sociedad se obtiene a través de la organización (lugar y contexto en el que se llevan a cabo las operaciones) y de una estructuración simbólica, que se convierten en las reglas de interacción social permitiendo resolver los problemas y dilemas de la vida cotidiana.

El proceso cognitivo – afectivo de construcción de confianza entonces, tiene una relación con esta estructura simbólica de creencias, suposiciones y sentimientos que las personas poseen y que construyen con información que buscan en el momento que necesitan y con información que a través del tiempo, ya está configurada, interpretada y almacenada en su memoria (Pruitt, 1981). Esta dinámica se ve afectada por los valores y normas que la sociedad a la que pertenece la persona, ha establecido como apropiados para desarrollar creencias, comportamientos e incluso sentimientos (Doney et al., 1998a). Esta norma es parecida, en el caso de la pertenencia a un grupo, a lo que comentan los investigadores Azjen y Fishbein que es la norma subjetiva o el referente de éste grupo (Ajzen & Fishbein, 1980c).

El origen de la palabra ‘cultura’ viene del latín *colere, cultus, cultivar*; así como del latín *colonus, colonia, colonizar y cultivador*. No se usaba solo, sino con el prefijo *agri*, del griego *agros*. Es así como se combinaron los elementos que se dan en la naturaleza con otros elementos, por los que hay que hacer un esfuerzo (Díaz-Guerrero, 2003). El término de ‘cultura’ o ‘culto’, ‘cultus’, lo utilizaron autores alemanes en siglo XVIII como Emmanuel Kant, para denominar la palabra cultura en las humanidades, con el significado de persona culta o del cultivo del potencial de la mente (Díaz-Guerrero, 1972).

Hasta finales del siglo XIX, en 1874, el etnólogo Inglés Edgard B. Tylor, define la concepción antropológica *mutatis mutandi* o “Cultura o civilización”; como ese complejo conjunto que incluye conocimientos, creencias, arte, principios morales, costumbres y todas aquellas habilidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Tylor, 1974). Después de esto y hasta mediados del siglo XX se utilizan dos tipos de conceptos de cultura, una humanista y otra antropológica, los que usan el concepto humanista nunca usan el antropológico y viceversa (Kroeber & Kluckhohn, 1952).

En 1952 Kroeber y Kluckhohn, después de un análisis crítico de 164 definiciones, establecen la diferencia entre el concepto humanista y el antropológico y concluyen en una definición que piensan es la formulación que harían la mayoría de los científicos sociales:

“La cultura consiste en patrones, explícitos e implícitos, y del comportamiento adquirido y transmitido por símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su incorporación en artefactos: la médula esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales (derivadas y seleccionadas históricamente) y especialmente de los valores que representan; los sistemas culturales pueden por una parte ser considerados como producto de las acción, y por otra como elementos condicionantes de acciones futuras”

R. Díaz Guerrero resalta como menos válido, el desafortunado hecho de que los diccionarios sólo incluyan las definiciones del concepto humanístico y dejen a un lado la definición de las ciencias sociales en una época en que la psicología moderna, ha comprobado la importancia que tiene la concepción antropológica de la cultura, respecto al comportamiento individual e institucional (Díaz-Guerrero, 1972). Cuando, comenta Díaz-Guerrero, la psicología se da cuenta de esta importancia, surge la psicología transcultural. M. Hernández R. en su estudio sobre la cultura empresarial mexicana, define a la cultura como, “La acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores, como los empresarios, emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandolos, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad.” (Hernández Romo, 2004).

Durante el siglo XX se realizaron muchos estudios, particularmente en Estados Unidos, que ayudaron a la consolidación del lugar de la investigación psicológica en la ciencia (Carpenter, 2000). La cultura se precisa de diferentes modos, que tienen elementos en común y que permiten elegir una definición que vaya de acuerdo con lo que se va a estudiar. Mucho de lo que se sabe acerca de cultura, se ha desarrollado a partir de los estudios sobre valores, las orientaciones de los valores que son las suposiciones compartidas de cómo deben ser las cosas y de cómo se deben comportar las personas (Rokeach, 1973a).

Los sociólogos Namewirth y Weber, definieron la cultura como un 'sistema de ideas' que provee un 'diseño para la vida' (Namenwirth & Weber, 1987). También se ha definido como el resultado de las soluciones que los grupos sociales han ideado para manejar el número finito de problemas que todas las personas enfrentan (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961).

E. Schein la define como, el conjunto de suposiciones implícitas, que un grupo posee y da por hecho que determinan como el grupo percibe, piensa y reacciona al medio ambiente (Schein, 1996). Las normas son una manifestación visible de estas suposiciones. Muchas veces las personas ni siquiera son conscientes de su cultura hasta que se enfrentan con una diferente. Dicho de otra manera, la cultura representa el conjunto de nociones abstractas y creencias implícitas y explícitas, determinadas históricamente, que un grupo de individuos que han pasado por una experiencia histórica similar, comparten (Schooler, 1996).

Esta cultura que son valores, normas, creencias y suposiciones se refuerzan simbólicamente y pasan a través de la socialización y el entrenamiento de generación en generación (Huang & Harris, 1973). Las creencias o conocimiento denotativo (qué es verdad), las actitudes, valores o conocimiento connotativo (que es bueno y deseable), las normas y roles (conductas, emociones y cogniciones consideradas adecuadas a las interacciones en general y a posiciones sociales en particular), así como el conocimiento de procedimiento (conocimiento implícito sobre como se hacen las tareas) son componentes esenciales de la cultura.

En 1993, Shweder y Sullivan, reviven la antigua noción de cultura y personalidad de los antropólogos y la nombran “cultural psychology” o ‘psicología cultural’ y la consideran como una nueva área interdisciplinaria en la unión de la antropología, la psicología y la lingüística (Shweder & Sullivan, 1993).

En resumen, la cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia en común y participan en una estructura social. (Paéz, Fernández, Basabe, & Grad, 2004a). Markus y Kitayama sugieren, que las personas en las diferentes culturas, construyen de manera muy diferente el concepto de sí mismos, de los otros y de la interdependencia entre los dos (Markus & Kitayama, 1991a). Estas construcciones pueden influir y en muchos casos determinar la naturaleza de la experiencia individual, incluyendo la parte cognitiva, emotiva y de motivación. En consecuencia, estas normas y valores tienden a variar entre las culturas por lo que los procesos que los confiables usan para construir o desarrollar la confianza pueden depender fuertemente de la cultura en la que se encuentren (Triandis, 1972).

### **2.2.2. Cultura Nacional**

La forma en como los individuos en un grupo social construyen sus definiciones de la propia persona, del prójimo y de la relación entre los dos; hace que la cultura se defina como la ‘programación colectiva de la mente (software de la mente) que distingue a los miembros de un grupo o categoría, de otro grupo’ (Hofstede, 1999). De aquí se deriva, lo que se llama *Carácter Nacional* (Clark, 1990a), que describe el patrón de características personales duraderas, que se encuentra entre la población de las naciones; son formas de pensar que la mayoría de las personas comparten y que se consideran parte de su cultura nacional. Al hablar de cultura nacional se trata de poner una frontera para distinguir diferentes grupos. No es necesariamente una frontera geográfica más bien se trata de hablar de los valores, normas y creencias que hacen que en un grupo se persigan ciertas metas y se eviten o castiguen otras (Schwartz, 1996a). A partir de los trabajos anteriores, se adopta la siguiente definición de cultura (Hill, 1997):



“Un sistema de valores y normas que se comparten entre un grupo de personas y que cuando se toman como un todo, constituyen un diseño de vida.”

Es muy importante aclarar dentro de esta definición de la cultura, que:

1. Es un constructo a nivel grupal.
2. Es aprendido.
3. Como es grupal cambia muy lentamente.
4. No pretende que todos los individuos que son miembros de un grupo estén programados mentalmente de la misma forma.

A nivel grupal, la cultura determina ciertas suposiciones que son visibles a través de valores, normas y creencias resaltados por el mismo grupo y que hacen que las personas se comporten de una forma específica y quieran alcanzar ciertas metas.

Un concepto complementario y que se puede utilizar como enlace entre la cultura y los comportamientos individuales es lo que Ferdman llama la *Identidad Cultural*. A nivel grupal es la imagen compartida por los miembros del grupo de los aspectos que son distintivos o emblemáticos en el grupo (Ferdman, 1990). A nivel individual, la identidad cultural es la reflexión sobre la cultura en la forma que es construida por cada uno de nosotros, específicamente la imagen individual de los comportamientos, creencias, valores y normas - factores culturales – que se piensa caracterizan al grupo al que se pertenece. Además de los sentimientos propios acerca de esos factores, lo que se entiende por estos y si se reflejan o no, en uno mismo. Lo interesante de este concepto es que la cultura no es estática o fija, sino continuamente transformada. Es por eso que a nivel individual se encuentran rasgos diferentes de aquellos que existen a nivel grupal, o como explica Hofstede en su artículo sobre la relación existente entre la cultura organizacional y la nacional, una dimensión que es bipolar a nivel grupal, puede a nivel individual, presentar los polos opuestos en un mismo individuo dada la experiencia que éste ha vivido (Hofstede, 1985b).

Recientemente se ha dado a conocer en varios artículos (Inglehart, 2000), algunas conclusiones a las que se han llegado después de analizar los datos que se obtuvieron en las tres olas de la encuesta mundial sobre valores (World Value Survey , Institute for Social Research ). En estas conclusiones se observa cómo ciertas variables, como el desarrollo económico y la esperanza de vida, tienen un impacto en la concepción de bienestar de los individuos de los diferentes grupos a nivel mundial. Como resultado de esta encuesta se encontró que a mayor aceptación de la autoridad personal (tradicional: los padres, la familia) sobre la autoridad impersonal (institucional), menor la autonomía y el pensamiento independiente; así también se llegó a la conclusión de que la confianza interpersonal es un indicador poderoso de la profundidad de las interacciones sociales, políticas y económicas. A mayor desconfianza en los demás, más ceñido es el concepto de prójimo, éste se limita a tu familia inmediata; a más confianza en los demás, se amplía el concepto de prójimo (Basañez, 2006).

La cultura nacional implica que hay formas de actuar que se prefieren, además de que la persona espera un trato determinado hacia ella (Newman & Nollen, 1996). Diferentes autores han propuesto distintas dimensiones de la cultura para poder estudiarla, como por ejemplo:

Kluckhohn y Strodtbeck, que proponen cinco orientaciones hacia los valores en base a sus investigaciones de pequeñas comunidades en el suroeste de los Estados Unidos (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961):

1. La percepción de la naturaleza humana (bien/mal)
2. La relación del hombre y su ambiente (dominio/sumisión)
3. Orientación del tiempo (pasado/presente)
4. Orientación hacia el ambiente (ser/hacer)
5. Orientación hacia las relaciones interpersonales (jerárquica/individualista)

Buscando un acercamiento menos subjetivo fue que los antropólogos Inkeles y Levinson, propusieron la 'personalidad modal', la que definen como similitudes en la personalidad

adulta, maneras en que los adultos expresan su formación y educación en su etapa adulta; agregados de atributos de la personalidad observados, por lo que se convierte más en un constructo estadístico que teórico. Estos autores proponen tres conceptos analíticos para dimensionar el carácter nacional (Inkeles & Levinson, 1954):

1. La relación con la autoridad
2. Los conceptos sobre el 'yo'
3. Principales dilemas y conflictos y cómo se les aborda.

Basado en lo desarrollado por Kluckhohn y Strodtbeck, se desarrolló una lista de orientaciones de valores de un individuo y de su cultura que pueden influir en la comunicación intercultural, lo que parecería sentido común en una sociedad o cultura puede parecer retrogrado en otra (ver tabla 2.4).

**Tabla 2.4 Orientación de los Valores de un Individuo y su Cultura** (Condon & Yousef, 1981)

<p>1. El 'yo'</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Individualismo – Interdependencia</li> <li>b. Edad</li> <li>c. Sexo</li> <li>d. Actividad</li> </ol>	<p>2. La Naturaleza Humana</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Racionalidad</li> <li>b. Bien y mal</li> <li>c. Placer, felicidad</li> <li>d. Habilidad para transformarte</li> </ol>
<p>3. La Familia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Orientaciones en la relación</li> <li>b. Autoridad</li> <li>c. Posición del comportamiento de rol</li> <li>d. Movilidad</li> </ol>	<p>4. La Naturaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Relación hombre y naturaleza</li> <li>b. Maneras de conocer a la naturaleza</li> <li>c. Estructura de la naturaleza</li> <li>d. Concepto del tiempo</li> </ol>
<p>5. La Sociedad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reciprocidad social</li> <li>b. Membresía al grupo</li> <li>c. Intermediarios</li> <li>d. Formalidad</li> <li>e. Propiedad</li> </ol>	<p>6. Lo Supernatural</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Relación del hombre y lo supernatural</li> <li>b. Sentido de la vida</li> <li>c. Providencia</li> <li>d. Conocimiento del orden cósmico</li> </ol>

Existen otras propuestas sobre dimensiones en la cultura, basadas en estudios empíricos como el de Peabody, el cual usa adjetivos de rasgos para identificar tres factores básicos de la personalidad (Peabody, 1985):

1. Rígido/flexible, expresiones de control sobre impulso;
2. Asertivo/no asertivo;
3. Y una dimensión evaluadora (en su estudio en seis países, validó parcialmente los factores mostrando que las descripciones difieren de los estereotipos populares sólo en esta dimensión).

En el año de 1980, Geert Hofstede, realizó un análisis factorial a gran escala en 66 países del que se obtuvieron cuatro dimensiones, la cuales se validaron posteriormente mediante su correlación con indicadores macro - sociales objetivos, subjetivos y macro- psicológicos (Patton, 1997):

1. Distancia de poder (poder interpersonal)
2. Evasión de la incertidumbre
3. Individualismo
4. Masculinidad (asertividad).

La quinta dimensión que es el tiempo, se añadió a las anteriores por un estudio que se realizó en Hong Kong por el profesor M. Bond. Esta dimensión agrupó a los países más exitosos de Asia. Cabe mencionar que Hofstede notó similitudes entre el resultado de su primer estudio y las conclusiones de Inkeles y Levinson (Hofstede, 2001c).

En general las taxonomías propuestas convergen en términos de dominios conceptuales (Doney et al., 1998a). En este sentido se revisa el concepto de carácter nacional (Clark, 1990a) identificando tres dominios que emergen de la revisión literaria sobre cultura, para los propósitos de este estudio manejaremos los dos primeros dominios.

1. Relación con el 'yo'.

2. Relación con la *autoridad*.
3. Relación con el riesgo.

Por medio de estos tres dominios se pueden categorizar las dimensiones culturales propuestas por otros autores. Clark, usa estos dominios para clasificar varias dimensiones culturales propuestas y encuentra que hay relación entre ellas y que además hay una correspondencia entre las propuestas derivadas de la teoría y las derivadas de estudios empíricos (Clark, 1990a), lo que le da más solidez al modelo (Doney et al., 1998a). En seguida se muestra una lista de las taxonomías culturales y como se agrupan en los tres dominios culturales. Se resaltan en ‘negritas’ las taxonomías que se utilizan en este estudio:

### **1. La Relación con el ‘Yo’**

Contiene aspectos de personalidad, identidad y de concepto sobre uno mismo.

**INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO** (Hofstede, 1980)

MASCULINIDAD/FEMINIDAD (Hofstede, 1980)

CONCEPTOS DEL ‘YO’ (Inkeles & Levinson, 1954)

RIGIDEZ/FLEXIBILIDAD (Peabody, 1985)

EXTROVERSIÓN (Eysenck & Eysenck, 1969)

PERCEPCIÓN SOBRE LA NATURALEZA HUMANA (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)

PERSONA – TAREA (Trompenaars & Hampden - Turner, 1997)

SOCIABILIDAD (Goffee & Jones, 1998)

INDEPENDIENTE – INTERDEPENDIENTE (Markus & Kitayama, 1991c)

IDEOCENTRISMO – ALOCENTRISMO (Triandis, Leung, Villareal M. V., & Clark, 1985b)

### **2. La Relación con la Autoridad**

Refleja el énfasis otorgado a la relación jerárquica en la familia, la clase social y los grupos de referencia.

**DISTANCIA DE PODER , ALTA/BAJA** (Hofstede, 1980)

RELACIÓN CON LA AUTORIDAD (Inkeles & Levinson, 1954)

ASERTIVIDAD (Peabody, 1985)

PSICOTISMO (Eysenck & Eysenck, 1969)

ORIENTACIÓN HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)

CENTRALIZADA-DESCENTRALIZADA (Trompenaars & Hampden - Turner, 1997)

ÉNFASIS EN LA IGUALDAD O EN LA AUTORIDAD (Harrison, 1985)

SOLIDARIDAD (Goffee & Jones, 1998)

**HORIZONTAL – VERTICAL** (Singelis et al., 1995a)

### 3. Relación con el Riesgo

Refleja la investigación acerca de la percepción, evaluación y experiencia con el riesgo en el proceso de formación de confianza.

EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE (Hofstede, 1980)

PRINCIPALES DILEMAS O CONFLICTOS (Inkeles & Levinson, 1954)

RIESGO Y RETROALIMENTACIÓN/RECOMPENSA (Deal & Kennedy, 2000)

La cultura es un tema muy controvertido, entre otras cosas por la naturaleza de sus elementos que pueden presentar una multidimensionalidad y por el nivel en el que se estudia. En el siguiente capítulo, en el que se desarrollan las variables de este modelo de investigación, se explica como se maneja la multidimensionalidad y la interacción entre el nivel individual y el nivel cultural, que funcionalmente están interrelacionados (Schwartz, 1994a).

#### **2.2.3 La Cultura Nacional del Mexicano**

Según el estudio realizado por Geert Hofstede en 50 países (Hofstede, 1991b), la cultura nacional en México tiene el siguiente perfil, en cuanto a las dimensiones que se usaron en este estudio México, es un país colectivista con alta distancia de poder (ver tabla 2.5), lo cual se ve reflejado en que las personas son consistentes, controladas y orientadas al logro; valoran la afiliación, muestran la mayor motivación en el logro, asociado a la necesidad de recompensa y diferencia individual; tienen una mayor necesidad de independencia y de consistencia conductual y están de acuerdo con creencias de mantenimiento de la armonía

grupal y de respeto de la decisión del grupo, lo anterior vinculado a la afiliación. Estas personas presentan la mayor motivación de control en el área emocional.

**Tabla 2.5 Indicadores de la Cultura Nacional de México** (Hofstede, 1991b)

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Cultura mexicana</b>
<i>Individualismo – Colectivismo</i> 30%-70%	México ocupa una posición baja de individualismo y alta de colectivismo
<i>Distancia de Poder Alta – Baja</i> 85%	México es un país que reconoce la distancia de poder alta

Cabe aclarar que dada esta combinación, los miembros de la sociedad mexicana más que concebirse como interdependientes, se conciben como dependientes del grupo orientados a la recompensa individual. Los colectivistas tienden a un mayor control de emociones negativas ya que la expresión descontrolada de emociones negativas puede amenazar la estabilidad de las relaciones, del orden social que esta fuertemente jerarquizado. Las culturas altas en distancia de poder, se caracterizan por una mayor creencia en el control y la auto – dirección y buscan cambiar los estados subjetivos para adaptarlos al medio, tienen un gran sentido del deber.

Tomando en cuenta los tres dominios del carácter nacional (Clark, 1990c) se describe a la cultura mexicana con las siguientes características:

*En cuánto a la relación con el ‘yo’*

- Mexicano acomplejado frente a la cultura europea que no puede hacer plenamente suya por su situación colonial dentro de la misma;
- Mexicano enmascarando sus impulsos, actuando hipócritamente, porque no sabe como dar salida a los mismos;
- Mexicano resentido por la situación económica, que le ha tocado en suerte;

- El Yo del mexicano tiene una gran influencia de la familia, casi no se concibe como entidad separada sino como parte de la familia mexicana (Díaz-Guerrero, 1994a-2000a);
- Los mexicanos divulgamos (revela aspectos personales a otra persona) más fácilmente que otras culturas cómo la estadounidense (Cozby, 1973);
- Hay una característica de disimulo o máscaras, pero esta característica tal vez la podríamos equiparar con el malinchismo (no optar por lo propio sino imitar a otra cultura), ya que la psicología moderna ha demostrado a través de sus leyes del aprendizaje y de la terapia conductual que si actuamos consistentemente de una manera, llegamos a ser de esa manera. Dice Díaz Guerrero, que la cuestión sería más bien el querer transformarse o no;
- Los hombres son superiores a las mujeres, premisa sociocultural válida para la mayoría de los mexicanos.

*En cuánto a la relación con la autoridad*

- El mexicano se siente insuficiente más que inferior, insuficiente que implica una escala de valoración, reconoce una jerarquía de valores;
- Los mexicanos tienden a formar héroes;
- El mexicano es servicial, quiere ser servicial;
- En la cultura mexicana, mucho más que en otras se fomenta el desarrollo de reglas de conducta (Phinney & Rotheram, 1987);
- La obediencia es central en el concepto de respetar. El respeto en México según el estudio de Díaz Guerrero, significa sentir amor, afecto, temor, deber de obedecer y tener que obedecer, además de anticipar cierto grado de protección de la persona respetada como sentir necesidad de protegerla. La obediencia aparece relacionada con la afiliación (Díaz-Guerrero & Peck, 1962);
- Los hombres son superiores a las mujeres, por lo que se reconoce la diferencia;
- Confrontación activo – pasiva hacia la vida. Cómo es que se enfrentan los problemas cotidianos de la vida:
  - Una opción es que la vida es dura y una manera es sobrellevar pasivamente todo lo que traiga, adaptarse y aceptar (auto-modificación o conformismo en este estudio),



- La otra opción es modificar el ambiente y a los demás enfrentándola activamente.

A continuación se detallan los valores que han perdurado a través de la historia de México y que forman parte del perfil de los pobladores de esta nación.

### **2.2.3.1 El Mexicano**

La cultura es un resultado de la historia de cada nación. La psicología del mexicano está originada fundamentalmente, por su cultura. Es decir por todas esas afirmaciones, dichos, proverbios, que seguimos como reglas para convivir, sobretodo dentro de la familia (Díaz-Guerrero, 1994a-2000a). Con el fin de poder comparar los resultados que se obtengan de este estudio y porque en su descripción discrimina regiones del país, se incluyen los cuatro tipos de Mexicanos producto del estudio realizado por Rogelio Díaz Guerrero (Díaz-Guerrero, 1994a-2000a). Este autor encuestó a niños de doce años y jóvenes de quince y dieciocho para evaluar el grado en el que aceptamos los valores de la cultura mexicana. Como resultado concluye que cuando menos hay ocho tipos de mexicanos y que además estos tipos se pueden mezclar. Al contestar el cuestionario (cuestionario de Premisas Históricas y Socioculturales, PHSCs) algunos de los encuestados se colocaron en uno de los extremos, pero resultó interesante el que muchos otros mezclaron el hecho de estar de acuerdo con la cultura tradicional mexicana y a la vez de rebelarse a ella. Este tipo de mexicanos existen tanto en hombres como en mujeres. Los primeros cuatro, que son los que se presentan, son los que describen a la mayoría de los mexicanos.

#### **1. El mexicano pasivo y obediente-afiliativo.**

Es el más común en la sociedad mexicana; se encuentra en particular en el área rural, en las provincias del centro y del sur de la república. Entre menor edad de la persona, más se tiende a tener este tipo de personalidad. Es más frecuente entre las mujeres. Se da más en niños menores de 12 años de clases bajas y menos en los de clase media y alta de la sociedad. Estos niños se caracterizan por ser obedientes a las órdenes de sus padres y maestros, están conformes y les gusta complacer a los demás, son niños más

disciplinados, más gobernables, tienden a estar más con sus compañeros y familiares. Son muy seguros emocionalmente y tienen buen control interno, son capaces de manejar y adaptarse bien a distintos tipos de situaciones. Sienten que el tiempo pasa más lentamente. Si siguen así después de los 18 años, se convertirán en personas que evitan los riesgos, por lo que parecen temerosos, vigilan todo y prefieren estar protegidos, su necesidad de autonomía es bastante baja y si llegan así a adultos es muy probable que se sometan a alguna autoridad.

## 2. El mexicano rebelde activamente auto-afirmativo.

Es casi el opuesto al anterior. Ya desde los 12 años se opone a la obediencia de los padres y maestros, discute sobre lo que no le parece. Se encuentra más en las clases media y alta. Es dominante y agresivo, tiene mayor necesidad de decir las cosas por sí solo; se enoja más fácilmente y muchas veces con tal de salirse con la suya son capaces de herir los sentimientos de sus compañeros y de los adultos; es vengativo, lleva la contra, pelea; tratan de controlar el ambiente, son individualistas e independientes; les gusta supervisar a los demás; el ambiente familiar les es hostil y tienden a convertirse en individuos solitarios. A los 18 años, aumentarán su ansiedad personal y su hostilidad hacia el medio social, pero continúan desarrollando el intelecto sobre todo en áreas académicas y científicas. Estos jóvenes quieren ser independientes, autónomos, rebeldes, resistentes a toda restricción, tienden a estar solos y tener pocos amigos. El adulto, puede llegar a tener éxito en la sociedad si no llegan a los extremos ya que si es así serán personas frustradas con una sociedad tan restrictiva y esto los puede inducir a meterse en problemas.

## 3. El mexicano con control interno- activo

Es el único que parece estar más allá de la cultura tradicional, tiene una libertad interna que le permite elegir para adoptar la mejor parte de la cultura, es una persona íntegra. Dado a que este tipo de mexicano no predomina más en algún grupo, se sugiere que cuando se conjugan los mejores aspectos de la cultura mexicana en algunas familias, que, además participan a sus hijos de estos aspectos y son ejemplo de ellos, es que surge este tipo de personalidad que es menos frecuente que las anteriores. A los doce años son

niños buenos, inteligentes y cumplidos o sea responsables, les molesta lastimar a los demás, son precavidos y planeados, piensan las cosas antes de actuar, son afectuosos y complacientes cuando esto sea lo adecuado, pero rebelde si es necesario. Ellos creen que las personas deben ser respetadas por lo que logran por ellas mismas y no por sus relaciones o parentescos. Como adultos, forman nuestro mejores profesionistas, catedráticos, científicos, empresarios y políticos.

#### 4. El mexicano de control externo- pasivo

Es pasivo, pesimista y fatalista, siempre dispuesto a venderse al mejor postor; es obediente por conveniencia y por carácter, se desarrolla en el medio machista, violento y corrupto y es el que ha hecho que los mexicanos, en general, piensen que toda política es política corrupta. Se da en todos los estratos sociales, es menos frecuente que los tipos 1 y 2, es difícil encontrar un rasgo positivo a diferencia de los otros tipos.

### 2.2.4 Momentos Históricos de México

En el siguiente apartado se presenta una breve descripción de los acontecimientos históricos de México que marcaron las características culturales de sus pobladores, para acabar resumiendo y declarando ciertos elementos de cada uno de los componentes históricos que se han ido asimilando a través de los años y que como nos dice Samuel Ramos son recursos que continúan repitiéndose en diferentes momentos de la historia (Ramos, 1934). En su libro *El perfil del hombre y la cultura en México*, Ramos comenta, que para efectos de la cultura, "... los hechos que adquieren rango histórico son aquellos que aparecen determinados por una necesidad social". Un hecho aislado no tiene ningún sentido, lo que lo tiene es cómo estos hechos van evolucionando, lo que Ramos denomina "... como un proceso viviente en que el pasado se transforma en un presente siempre nuevo". Las culturas nacionales enfatizan y cultivan valores tales como la elegancia, la ciencia, la honradez, la disciplina, la sumisión, la agresividad, la conquista, el dominio, la riqueza, el arte, la ética, la excelencia deportiva, la productividad; entre otros. Estos valores son elementos dinámicos que definen una cultura en los diferentes campos. Son ellos los que

condicionan en el individuo cientos de vivencias cada día, que multiplicadas por nuestros años de vida, resultan en modelos de nuestro “carácter social” que distinguen a cada comunidad humana (Rodríguez E. & Ramírez B. Patricia, 1996). Por lo tanto, en la historia de México, en los hechos que la describen, se pueden resaltar aspectos, que como pueblo, se han acarreado a lo largo de los años y que tienen una relación con la toma de conciencia del país, México.

Los recursos que a continuación describimos, siguen la misma clasificación que se ha venido manejando en cuanto a cuestiones relacionadas con el ‘Yo’ y con la ‘Autoridad’; además se agrupan en momentos de la historia que se consideran relevantes, ya que se originan a partir de una necesidad social y por esto se convierten en este estudio en componentes de la cultura (Hernández Romo, M., 2004). Momentos de la historia de México:

- La España del descubrimiento y la conquista de América.
- El choque cultural.
- La Independencia y la Reforma.
- Desde el Porfiriato hasta los años ochenta.
- El estado de la Revolución Mexicana.
- El modelo de sustitución de las importaciones 1940 – 1980.
- El modelo neoliberal.

Se hace un resumen de cada uno de los momentos históricos y a partir de estos, se construyen tablas sobre el componente preponderante en cada uno de los momentos, para puntualizar las contribuciones que en las áreas de psicología, psicología social e historia ofrecen varios autores (Ramos, 1934; Ramírez, 1977; Zea, 2001; Gibson, 1964; Schettino, 2000; Paz, 1950; Meyer, 1998; Cosío Villegas, 1994; Sudarsky Rosembaum, 1991). A continuación se presenta un resumen de la historia que comienza a mediados del siglo XV en la España del descubrimiento de América y cuyo objetivo es determinar los momentos de ella que han marcado el perfil cultural de México y sus regiones.

#### **2.2.4.1 El Componente Indígena e Hispano**

Es en esta época en la que se establece el poderío político y militar de la alianza de Isabel de Castilla y Fernando de Aragón, para intentar unificar un estado compuesto de grupos regionales altamente diferenciados y autónomos, presentando a la iglesia y al estado como uno solo, dejando el actuar en la esfera de lo político, y creando la institución llamada la Inquisición que ‘fue la única institución unitaria “española” en la península y sirvió como un tremendo aparato ideológico para compensar la división y dispersión administrativas efectivas del Estado’ (Clark, 1990). Al mismo tiempo en 1492, coincide con el sometimiento del sur de España y la confiscación de bienes y expulsión de los pueblos judío y mahometano, dejando un vacío en la actividad comercial y económica de la península y en lo que esta representaba, la clase media. Esta situación hizo posible que las clases bajas pudieran mantener una movilidad social sin temor a ser identificados y dejarse seducir por ‘ideas de honor, dignidad y gloria a la vida de los nobles’ (Kamen, 1965).

Es así que en el descubrimiento y la conquista de América impera un espíritu de expansión de Europa, los conquistadores se veían a si mismos como iguales a los héroes de la antigüedad (Clark, 1990). Mientras en España la Inquisición se consolidaba y se volvía intolerante ante los intentos de reforma (antecesores de las ideas protestantes, puritanas, calvinistas) que se daban en lo interno de la Iglesia Católica y que ponían en peligro su poderoso papel de mediador con un dios (ver tablas 2.6 y 2.7).

#### **2.2.4.4 El Choque Cultural**

A mediados del siglo XVI fue evidente una imposible reconciliación entre las diferentes visiones de la iglesia protestante y la católica cuya respuesta fue la contrarreforma con sus modificaciones en cuanto al estilo de vida y educación en teología de los clérigos y los límites y el control para los demás. Esto aumentó la autoridad de los curas criollos, que a diferencia de las órdenes mendicantes que habían iniciado la evangelización de los indios, no se identificaban con los intereses de los mismos y sólo se dedicaban a hispanizarlos y

cristianizarlos (Sudarsky Rosebaum, 1991). En este punto es interesante resaltar el contraste con las ideologías como la calvinista, donde el énfasis se da en la educación, el convencimiento interno y formación de los miembros de su religión lo que les provee de un sentido de pertenencia que incluso los lleva a formar diferentes sectas por la diversidad de creencias. En cambio en la religión católica se omite la educación para sus miembros, a excepción de los curas, lo cual hace que resulte más difícil el que se dé el entendimiento entre españoles e indígenas. A inicios del siglo XVII, después de la muerte de Felipe II, España era un país endeudado pero “La España del siglo de Oro era una sociedad segura de sí, orgullosa de saber que sus reyes eran los árbitros de Europa, que sus soldados habían defendido al cristianismo contra los turcos y los herejes, la líder moral del catolicismo cuyos marineros y misioneros estaban conquistando continentes para España y Cristo.” (Sudarsky Rosebaum, 1991). Y es en estos momentos donde queda gestada la herencia española hacia América y comienza la colonia, con los siguientes elementos:

1. La compulsión universal a participar pero sin compromiso, ser miembro de la colectividad pero sin tener un alto grado de responsabilidad personal, sólo para poder seguir afiliado.
2. La necesidad de mediación en lugar de una visión de acceso directo a la realidad y a la naturaleza de las cosas.
3. Visualizar a la sociedad como jerárquica y desigual.
4. Carencia de responsabilidad a transformar las cosas en este mundo, ya que la orientación es hacia la salvación en el “otro mundo”.
5. La suposición de que la vida en sociedad se rige por consenso y no por contrato, como no hay cómo exigir, entonces se vuelve difícil pedir cuentas a los responsables del “bien común”.
6. La visión del orden social como algo dado en lugar de ser creado por las acciones de cada persona. La noción de sí cada persona es responsable o tal responsabilidad se delega hacia arriba, en la jerarquía social.
7. La visión del orden social como un todo orgánico, en dónde:
  - a. Los méritos obtenidos se distribuyen entre todos, énfasis en el “bien común” y no en el “bien de la mayoría”.

- b. La adaptación continúa a las reglas dadas y no la creación de reglas nuevas.

El choque de las dos culturas fue tremendo, traumático, hubo exterminio y sometimiento, a causa de esta drástica separación y encierro indígena, 500 años después hay muchas comunidades que no se acaban de integrar a la sociedad nacional y son marginadas. La sociedad del virreinato, sociedad de castas y desintegración, dio origen al tipo popular cínico, pícaro, corrupto y destructor que se oponía al español y al criollo por significar privilegios, proteccionismo y monopolio. Es una sociedad piramidal, dogmática, opresiva, ritual y explotadora (ver tabla 2.8).

En un escalón inferior al ocupado por la iglesia y el consulado de comerciantes estaban los grandes mineros y agricultores. El vuelco que en el siglo XVII experimentó la economía hacia la autosuficiencia fue muy importante para la consolidación de mineros y agricultores. La escasez de capital y el bajo nivel tecnológico fueron impedimentos serios para su estabilidad económica, aunque por otra parte los cambios que afectaron a la agricultura fueron determinantes en la aparición del grupo de ricos hacendados. Estos grupos ligados por intereses económicos, procedencia étnica y lazos de parentesco, integraban la minoría y dirigían la colonia. Era la iglesia y no la fuerza civil la que mantenía la paz en la colonia y quien unía los diversos grupos étnicos y sociales en un solo bloque de creyentes, éstas enormes tareas de gobierno y consumación social le dio privilegios y poderes que más tarde, cuando el estado trató que cancelar, habría de originar uno de los conflictos más arduos y prolongados de la historia mexicana.

En España, los Borbones buscaban remodelar tanto la situación interna de la Península como sus relaciones con las colonias. Pretendían absorber todos los atributos del poder que se habían delegado en grupos y dirigir la política, administrativa y económica del reino.

**Tabla 2.6 Componente Histórico: Indígena**

DOMINIO CONCEPTUAL	COMPONENTE INDÍGENA	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b></p>	<p><i>Siglo XIII al S. XVI, Meso América es la superposición de culturas, diferencias de idioma, política y militar.</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>Preponderancia de un grupo (grupo dominante) sobre otro (grupo sometido) mediante conquistas de tipo militar</p> <p>La religión y la magia, destino determinado por los dioses, temor hacia lo divino</p> <p><b><u>'Yo', su identidad</u></b></p> <p>Se define en cuanto al grupo (dominante o sometido) en aspectos políticos, militares y económicos más que religiosos</p> <p>Su mayor deber era hacia intereses de naturaleza religiosa</p> <p>Es una identidad ambivalente, de agresividad y benevolencia</p> <p>Mentalidad indígena, poética, simbólica, mística, flexible, escurridiza, más cerca de los sueños que de la ciencia o la filosofía</p> <p><b><u>Valores</u></b></p> <p>La deidad cósmica – humana</p> <p>Agradar a los Dioses por medio del sometimiento de otros grupos</p> <p>Convertido al catolicismo sin convencimiento, es un miembro de la colectividad pero no se compromete con sus valores</p> <p>Organización social excelente</p>	<p><b><u>Metas</u></b></p> <p>Metas de poder social</p> <p>Metas espirituales</p> <p><b><u>Emociones</u></b></p> <p>Agresivo, coraje por conquistar y someter</p> <p>Respeto, admiración y adulación por el conquistador</p> <p>A la vez odio y hostilidad por el conquistador</p> <p>Pánico y fobia hacia lo divino y desconocido</p> <p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>No puede controlar su destino, se siente culpable, no razona, acepta.</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>Fatalista, acepta, depende y se resigna; ya que todas sus actividades, la guerra por ejemplo, van hacia metas espirituales y de manera secundaria al logro de metas materiales</p> <p><b><u>Normas</u></b></p> <p>Estructura jerarquizada con una cúpula de nobles, guerreros y sacerdotes; con el Tlatoani h(dictador) en la punta</p> <p>Los roles sociales estaban muy claros</p>



Para comprender mejor la importancia de estas propuestas y del porqué provocaron una oposición cuando se intentaron aplicarlas, debe recordarse las características más importantes del gobierno creado por los Habsburgo (Cosío Villegas, 1994):

1. La sociedad y el orden público están regidos por leyes naturales externas e independientes de la voluntad humana. La sociedad ha sido naturalmente organizada en un sistema jerárquico en el cual cada persona o grupo cumple propósitos que, rebasando a personas y grupos, tratan de satisfacer los fines del orden natural.
2. Las desigualdades inherentes a esta sociedad jerarquizada supone que cada persona acepta la situación que le corresponde en ella y el cumplimiento de las obligaciones relativas a esa situación.

La idea de que la sociedad se divide naturalmente en partidas orgánicas, a las cuales la ley asigna diferentes jerarquías y señala derechos y obligaciones relativas a su situación, legalizó la desigualdad social y la diferencia funcional que se creó en nueva España inmediatamente después de la conquista.

#### **2.2.4.4 La Independencia y la Reforma**

Hacia finales del siglo XVIII inician los movimientos hacia la independencia. Es importante resaltar que los inician los criollos para sus propios intereses y no los mestizos e indios, aunque sí los utilizan a ellos para ponerlos al frente de la lucha. El resultado es que no hay ningún cambio, con la bandera de la libertad se reivindicaron ideas conservadoras y la iglesia católica apoya el movimiento. Veintiséis años después de la independencia, el pueblo mexicano sufre la mutilación de más de la mitad de su territorio de manos de sus vecinos del norte, lo que se vuelve para la población como una especie de castración.

**Tabla 2.7 Componente Histórico: Hispano**

DOMINIO CONCEPTUAL	COMPONENTE HISPANO	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b></p>	<p><i>Llegan los españoles en el siglo XVI, la conquista fue posible más por la estructura del mundo indígena que por la estrategia militar de los españoles</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>Imagen mágica que el indígena atribuyo al conquistador español, de fuerza, inmortalidad y leyenda</p> <p>La convicción de realizar la tarea de civilizar a personas inferiores, bárbaras</p> <p><b><u>'Yo', su identidad</u></b></p> <p>El conquistador se define como aventurero, pragmático y realista</p> <p>Se autoafirma al buscar su destino y no conformarse, a ir a 'probar fortuna'</p> <p>Sentido mesiánico de su destino, con el que justifica sus actos</p> <p>Suficiencia</p> <p><b><u>Valores</u></b></p> <p>El éxito, el triunfo</p> <p>La hazaña</p> <p>La riqueza, un deseo de posesión</p>	<p><b><u>Metas</u></b></p> <p>Intereses estrictamente materiales para lograr el camino del triunfo y las adquisiciones</p> <p>Fama y riqueza</p> <p>Propósito , evangelizar</p> <p><b><u>Emociones</u></b></p> <p>Pasión, libertad sin límites, superioridad, entusiasmo y exaltación</p> <p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>No hay frontera que no pueda alcanzar</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>Rebelde a toda atadura de la vida colectiva</p> <p>Actúa por cuenta propia</p> <p><b><u>Normas</u></b></p> <p>Su espíritu religioso coincide con sus glorias y jerarquías, quiere a todo y a todos a su servicio</p> <p>Una tiranía con un propósito encubierto.</p>

Los meses de ocupación norteamericana sirvieron para esfumar los sueños de grandeza mexicanos de 1821. A pesar de la costosa pérdida, el país superaría el peligro de desintegración, del pesimismo profundo y la experiencia traumática despertarían la conciencia nacional.

Tabla 2.8 Componente Histórico: El Choque Cultural

DOMINIO CONCEPTUAL	EL CHOQUE CULTURAL	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b></p>	<p><i>Siglo XVI y XVII "Cuando el mundo indígena, tanto el autócrata como el sometido, se dio cuenta de que los conquistadores no eran ni amenaza, ni esperanza, era ya demasiado tarde"</i> (Ramírez, 1977)</p> <p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>El indígena siente sobre si, la destrucción del mundo y de sus valores; lo que había sido su forma de vida e interacción</p> <p>Para el conquistador era una nueva vida, el Mesías que viene a cobrarse todo lo que el destino le había negado</p> <p>Los hijos criollos surgen en un hogar con una madre valorada y por la necesidad de perpetuarse; los hijos mestizos surgen por una necesidad sexual y generan sentimiento de culpa</p> <p><b><u>'Yo', su identidad</u></b></p> <p>El indígena destruido que renuncia a sus formas de expresión, pierde su identidad y la busca con su pasión religiosa que se convierte en sincretismo</p> <p>El español, criollo, cuyo único valor es en la medida en la que lo que obtenga compense el mundo que dejó y rebase lo que el pasado le había negado</p> <p>El mestizo esta confundido no pertenece a ninguno de los dos mundos, el indígena le representa conflicto y en el mundo criollo no lo aceptan, se revela contra su origen indio</p> <p><b><u>Valores</u></b></p>	<p><b><u>Metas</u></b></p> <p>Metas de poder social, de riqueza, posesión y prestigio para el conquistador y sus descendientes</p> <p>El padre lucha por que todos los bienes queden en posesión de su familia y no de la encomienda (reyes ibéricos)</p> <p><b><u>Emociones</u></b></p> <p>El criollo, es frío, enfocado a la ambición, prepotente, cruel y angustiado e inseguro por estar a la altura del papel que ahora juega</p> <p>El mestizo tienen rasgos de los dos mundos y quiere 'acriollarse' para ser valorado, pero resiente a los dos y por eso se burla de sí mismo antes de que los demás lo hagan y se aísla no importándole las cosas para evitar el dolor que le causan</p> <p>El indígena, oculta y niega para poder sobrevivir</p> <p>La religión se vive como una pasión individual</p> <p>Sentimiento de inferioridad de cada uno por distintas razones</p> <p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>Todos los actores buscan 'repararse', encontrar su lugar en el nuevo mundo.</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>El mestizo surge de una unión compleja, la actitudes padre es ausente y violenta, la madre es abnegada y pasiva</p> <p>De proteccionismo y privilegio por lo que tienen el poder</p>

Cont. Tabla 2.8 Componente Histórico: El Choque Cultural

DOMINIO CONCEPTUAL	EL CHOQUE CULTURAL	
↓	<p>La sobre-valoración del mundo que dejó (España)</p> <p>La mujer es devaluada en la medida que se le identifica con el indígena</p> <p>El hombre es valorado en la medida que se le identifica con el conquistador, lo dominante</p> <p>Un mundo de paridad (activo – pasivo, mujer sometida – mujer española) coexistente</p> <p>La mujer vuelca su amor en el hijo al no poder hacerlo en la pareja</p> <p>Conquista, violencia, intimidación, posesión</p>	<p><b>Normas</b></p> <p>Principios de autoridad en la familia y la labor</p> <p>La vida social es masculina y reafirma la superioridad de este</p> <p>Sociedad piramidal, dogmática, opresiva, ritual y explotadora</p> <p>Monopolio de la Iglesia Católica como único agente civilizador</p>
<b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b>		

Una conquista del movimiento reformista <sup>1</sup> fue incluir un capítulo de garantías individuales o derechos del hombre y un sistema jurídico protector de dichas garantías. Varios diputados intentaron la reforma del sistema de propiedad. Tras largos debates de un año, el 5 de Febrero de 1857 se proclamaba la constitución acompañándola de un breve manifiesto. Las demás garantías y libertades consignadas en esta nueva constitución existían ya en la constitución de 1824 y en las leyes orgánicas. Por su parte, los conservadores consideraron ventajoso la reanudación de relaciones con España mediante el tratado celebrado en París el 26 de diciembre de 1859. Los monarquistas mexicanos, residentes en Europa, al tener noticias de la ruptura de las relaciones diplomáticas de Francia e Inglaterra, aprovecharon esta coyuntura para intentar una vez más establecer la monarquía. Fue así que a pesar de las advertencias, el archiduque Fernando Maximiliano de Habsburgo, deslumbrado por las declaraciones favorables, aceptó la corona de México. Batallas entre los ejércitos

<sup>1</sup> Encabezado por Benito Juárez

mexicano-franceses y los juaristas<sup>2</sup>, era la situación militar que prevalecía en el mes de mayo de 1864, en vísperas de la llegada a México de Maximiliano y Carlota su esposa. Su imperio tuvo una corta duración y un final no muy feliz. El verano del año de 1867 quedó con justa razón inscrito en el catálogo de los inolvidables, acababan de esparcirse las noticias de la caída de Querétaro, la captura y muerte del emperador Maximiliano de Habsburgo y la entrega de la ciudad de México. Porfirio Díaz entró triunfalmente a la capital y los patriotas comenzaron a hacer desmanes hasta la llegada de Benito Juárez, quién correspondió a la metrópoli, que lo recibía con un póster literario donde constaba una frase muy aplaudida en 1867, la que decía que: "el gobierno de la República no se dejaría inspirar por ningún sentimiento de pasión contra los que han combatido". Ahora nos conmueve más la que dice: "entre los individuos, como entre las naciones, el respeto al derecho ajeno es la paz".

El plan que defienden los liberales, se resume en tres palabras: "libertad, orden y progreso". Libertad política, de trabajo, religiosa, de expresión, económica, como medio; orden en los sentidos de paz, concordia, ley, sistema y jerarquía, como base; y progreso, o sea producir cada vez más, en los diversos órdenes de la vida. Así fue como México durante diez años, fue asunto de una minoría liberal cuya elite la formaban dieciocho letrados y doce soldados (Cosío Villegas, 1994). La intelectualidad liberal mexicana resolvió que para homogeneizar a México y ponerlo a la altura de las grandes naciones del mundo contemporáneo, se necesitaba en el orden político, la práctica de la constitución liberal de 1857, la pacificación del país, el debilitamiento de los profesionales de la violencia y la vigorización de la hacienda pública; en el orden social, la inmigración, las libertades de asociación y trabajo; en el orden económico, infraestructura de caminos, la atracción de capital extranjero, el ejercicio de nuevas siembras y métodos de labranza, el desarrollo de la manufactura y la conversión de México en un puente mercantil entre Europa y el remoto oriente y en el orden de la cultura, las libertades de credo y prensa, el exterminio de lo indígena, la educación que haría "a todo México un tesoro nacional común" y el nacionalismo en las letras y en las artes. La elite liberal practicó el culto al individuo. Su papel de apóstoles impuso la obligación de introducir el bien en la casa ajena antes que en

---

<sup>2</sup> Leales a Benito Juárez

la propia, o por lo menos al mismo tiempo. La jefatura que tomó en sus manos la patria en 1867, se propuso transformarla en los órdenes político, social, económico y cultural conforme a ciertas ideas abstractas y a un modelo concreto: Estados Unidos. Obstáculos diversos se oponían al plan liberal porque contra la democracia, se presentaba la indiferencia política de la gran masa y contra el pacifismo conspiraban tres costumbres (Cosío Villegas, 1994):

- La ambición política de los militares que no conocían otro modo de saciarse fuera del levantamiento en armas;
- El modo de vivir que a la sombra de la guerra habían adoptado algunos miles de mexicanos: el bandidaje, profesión bastante lucrativa, no exenta de satisfacciones de varia índole y muy difícil de dejar;
- Las pretensiones de autonomía de las tribus y de muchas sociedades locales que por las buenas no iban a conseguir satisfacción de un régimen empeñado en la unidad nacional y el patriotismo.
- La religión católica permaneció incommovible y exclusiva.

La década de México comprendida entre los años 1867 y 1876 contó con un equipo de civilizadores y patriotas pequeños pero extremadamente grande por su entusiasmo y su inteligencia; con un programa de acción múltiple, lúcido, preciso y vigoroso y con un clima nacional adverso a las prosperidades democrática, liberal, económica, científica y nacionalista. A partir de la llegada de Porfirio Díaz al gobierno de México y hasta la década de los ochenta del siglo XX, se pueden distinguir dos polos de desarrollo industrial importantes, el norte y el centro (ver tabla 2.9). En los siguientes párrafos se describe cómo es que se fueron configurando estas zonas de desarrollo (Hernández Romo, M., 2004).

#### **2.2.4.5 Desde el Porfiriato, hasta los Años Ochenta**

Porfirio Díaz<sup>3</sup> concibe un proyecto de nación orientada a hacer de México un país industrial y para esto promueve el apoyo al capital externo y a los extranjeros. En esta política destaca el proteccionismo, que crea un ambiente de cierta tranquilidad. Llegan al país capitales que se suman a los ya existentes desde la colonia que eran de origen franceses, ingleses y

---

<sup>3</sup> Presidente de la República Mexicana de 1877 - 1903

americanos (Hernández Romo, 2004), pero se resalta la diferencia; mucha riqueza de unos pocos (la cara del progreso) contrastando con la explotación y la miseria de la mayoría (la cara del atraso).

**Tabla 2.9 Componente Histórico: La Independencia y la Reforma**

<b>DOMINIO CONCEPTUAL</b>	<b>LA INDEPENDENCIA Y LA REFORMA</b>	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL ‘YO’ Y CON LA ‘AUTORIDAD’</b></p>	<p><i>Hacia finales del Siglo XVIII y siglo XIX, los criollos inician los movimientos hacia la independencia que surgen de la necesidad de afirmación y rebeldía hacia el padre (España)</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>Las ideas de libertad francesas, la ilustración y estadounidenses; supresión de clases privilegiadas, la distribución equitativa de la riqueza pública, generación de trabajo, educación</p> <p>Un grupo de criollos piensa que España es incapaz de gobernarlos y que ellos son capaces de gobernarse a sí mismos</p> <p>El enemigo es el burgués (que sólo quiere aprovecharse de los privilegios)</p> <p>Se sustituye a un padre por otros (franceses, estadounidenses)</p> <p>Usan a los mestizos e indígenas para ponerlos al frente de la lucha y eligen el símbolo de la Virgen Mestiza (Virgen de Guadalupe)</p> <p><b><u>‘Yo’, su identidad</u></b></p> <p>Ambivalente, por un lado, un deseo de liberarse del yugo español y a la vez de afirmar la parte más rígida del carácter mexicano, que vuelve a las ideas conservadoras del sistema colonial</p>	<p><b><u>Metas</u></b></p> <p>Emancipación de España, y después del régimen colonial</p> <p>Creación de una persona nacional dueña de si misma</p> <p>Imitar gestión de los criollos</p> <p><b><u>Emociones</u></b></p> <p>Entusiasmo, deseo</p> <p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>Separarse del yugo español que no dejaba progresar, un futuro ideal</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>Autosuficiencia, logro</p> <p>Quitarles la riqueza que pertenece al pueblo</p> <p><b><u>Normas</u></b></p> <p>La norma es la imitación irreflexiva</p> <p>Surge el mestizo político</p>

Cont. Tabla 2.9 Componente Histórico: La Independencia y la Reforma

DOMINIO CONCEPTUAL	LA INDEPENDENCIA Y LA REFORMA	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b></p>	<p>A través del sentido medieval de la vida que da la formación de la Iglesia Católica</p> <p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autosuficiencia</li> <li>Tenacidad de espíritu</li> <li>Obediencia</li> <li>Reacción ante la cultura tradicional y conservadora</li> </ul>	

La mayoría de los mexicanos no pudieron integrarse a la producción industrial, ya que no sabían cómo. En los tiempos de la colonia los que llevaron a cabo el comercio fueron los españoles, por lo tanto, ellos poseían el dinero y las redes de confianza, factores que los mexicanos no tenían (Haber, 1992). Las regiones norte y centro, en dónde se localizó el desarrollo industrial, fueron la excepción; para el resto del país la agricultura seguía siendo el modo principal de vida.

La Revolución de 1910, desquicia el orden social del Porfiriato pero a final de cuentas el cambio resurge basado en las mismas diferencias, resultado del privilegio y la injusticia social. El cuestionamiento que surge es del porqué unas regiones del país se convirtieron en polos de desarrollo económico por medio de la industria y otras regiones se quedaron marginadas. Marcela Hernández Romo en su estudio sobre la cultura empresarial en México, expone la importancia que para la región norte del país tuvo la cercanía con Estados Unidos que le permitió primero comerciar y luego exportar, lo cual estableció vínculos entre ambas regiones, que permitieron que los empresarios de esta zona acumularan un capital que reinvertirían más tarde en la industria. Mas sin embargo, la autora considera que existen otros elementos no estructurales que explican el desarrollo de la industrialización de esta región. Estos elementos no estructurales son los que dan una



pauta para presentar un perfil del mexicano de las zonas norte y centro a partir de la forma en como les tocó vivir la vida (Hernández Romo, 2004).

#### **2.2.4.5 La Región Noroeste de México**

Esta región tiene su auge entre los años de 1890 y 1910 cuando comerciantes de la ciudad de Monterrey realizan una inversión fuerte y además vinculan sus capitales con los de Chihuahua y La Laguna, lo que les permitió identificarse como élite con fuertes lazos familiares y culturales. Los elementos que explican el desarrollo industrial de la región son:

1. El haber iniciado con un capital de arraigo regional;
2. El establecer una relación económica - política con el gobierno local (Nuevo León);
3. La cercanía con Estados Unidos;
4. Una cultura regional
  - a. La ética del trabajo
    - i. Vocación: al trabajo, al esfuerzo, al pragmatismo, a la innovación, a la austeridad.
  - b. La cultura de los pioneros del desierto (por su ubicación geográfica y condiciones climáticas);
    - i. Lucha permanente por la sobre vivencia y por el dominio de la naturaleza, (Fuentes Mares, 1976),
    - ii. La distancia del capital virreinal,
    - iii. Espíritu pionero y de conquista de la población: la sobre vivencia del más fuerte.

La región del noreste de México, más sus zonas de influencia conformadas por Chihuahua, Durango y San Luis Potosí, configuraron no solamente una región comercial y geográfica, sino que conformaron una cultura regional que les daba identidad, ya que reconocían los mismos problemas y formas comunes de solucionarlos, lo que los empujó a crear sus propias leyes (Hernández Romo, 2004). Su cultura de trabajo se basa primordialmente en el esfuerzo y en la ganancia. El esfuerzo entendido como la gran cantidad de energía y

trabajo que se requieren para obtener las cosas y que es por eso que hay que cuidarlas. El valor de la austeridad completa el código de valores de los norteños, tan es así que son conocidos como tacaños. El valor del trabajo no se refleja solamente en el valor que le dan a la profesión, sino también sobre todo lo que signifique un reto. A diferencia de la ética puritana, el trabajo, para que tenga un sentido y aunque es un valor primordial, debe de generar un bien, una ganancia, en primer lugar para la familia que también se constituye en un valor central. En esta sociedad del norte, la familia se rige por un patriarcado, sin restarle importancia a la mujer que se constituye como encargada de la socialización por medio de la religión.

El valor de la ganancia lleva como consecuencia que ellos no posean los bienes por el afán de poseerlos nada más, sino que los tienen que hacer producir. Para eso necesitaban invertir y lo hicieron uniendo los capitales entre familias lo que “no sólo significaba establecer una asociación legalmente cimentada o como medida para compartir riesgos y acrecentar su capital, sino también manifestaba un valor entendido: la confianza entre iguales. Significaba reconocerse como pertenecientes “... a una misma clase, a una misma cultura con los mismos valores.” (Hernández Romo, 2004, Pág. 71)

Los años del principio a mediados del siglo XX, denotan inconformidad en la zona, por motivo del crecimiento económico y la insatisfacción con el salario. En el país esta situación se convirtió en una revolución (Katz, 1998). Después de terminada, empieza un proceso de reconstrucción del país que presenta a una clase proveniente de los empresarios de Monterrey que eran los que habían acumulado el capital; otra clase que eran los del centro y su vida placentera; y una nueva clase que surge de los caudillos y generales de la revolución y que no está de acuerdo con la inversión extranjera.

Esto generó una lucha entre el Estado que deseaba imponer su visión empresarial para dirigir y controlar al sector; y los norteños que deseaban subordinar al estado y constituirse como lo que M. Hernández Romo llama la formación familiar patrimonial (Hernández Romo, 2004), en la cual la familia Garza Sada<sup>4</sup> opera como *la familia* – coalición que

---

<sup>4</sup> Familia regiomontana que formó el grupo Monterrey

controlaría al gobierno local, junto con los otros capitales regionales asociados. Sus declaraciones hablaban de que el Estado se mantuviera aparte de las decisiones empresariales, pero en realidad sus intenciones eran que el Estado se sometiera a los que poseían el capital, pretendían dictar la forma en que se darían las relaciones laborales, exigiendo lealtad de sus trabajadores. El Estado por su parte buscaba representar a los trabajadores de una manera corporativa, por lo que la élite regiomontana respondía con su discurso de no intervención como si se tratará de una idea comunista y buscaron tener representatividad ante el gobierno creando la Confederación Patronal de la República Mexicana por sus siglas Coparmex (ver tabla 2.10).

#### **2.2.4.6 La región del Centro de México.**

Es una región con una situación privilegiada, un clima ideal, con lluvias y tierras productivas. Cercana a la Ciudad de México, generadora de una idea y práctica de poder político, también fue en dónde principalmente se asentó la colonia, que influyó en la manera en como se configuró la cultura de la zona. El individuo del centro de México en el siglo XIX, se concebía diferente, como de una raza especial. Como español y criollo había conquistado y colonizado las nuevas tierras, lo que le hacía merecedor a una vida privilegiada, con muchas recompensas y con el servicio de la población a la que había conquistado y a la que habían sometido después de la independencia; esta población necesitaba el trabajo para sobrevivir. Los perfiles de conquistador y del conquistado y sometido se repiten, lo que generó una necesidad imperiosa de diferenciarse, distinguirse como una raza distinta y reconocerse como europeos; esto implicaba vestir bien, tener buenos modales, viajar a Europa y asistir a eventos como la ópera, lo que genera un gusto por la riqueza y los lujos (Hernández Romo, 2004).

En el centro de México prevalecía una admiración por todo lo que provenía de Europa. Es por esto que en el entorno industrial se aplicó la tecnología y el progreso propuesto por el nuevo mundo y se tienen registros de que si se aplicaron avances en las empresas, más la duda que surge es si la aplicación la hicieron por haber comprendido su valor o simplemente por ese deseo de lo europeo (Marichal. C., 1997); ya que hay muchos estudios

que muestran la sub-utilización de la planta productiva y la incapacidad de generar más mercados (Hernández Romo, 2004).

En el sistema de trabajo, hay valores claramente heredados de la colonia. El empresario era el amo, señor y regía la vida de sus trabajadores, de los cuales tenía una mala opinión. Para este señor que se sentía superior a ellos, los trabajadores eran flojos, borrachos, lujuriosos y si se les aumentaba el sueldo sólo servía para seguir alimentando sus vicios (Pérez & Rayón, 1995). En la época del Porfiriato en el centro del país, el máximo reconocimiento social se le otorgaba a la persona con “clase”, “cultura” y los que poseían capital. Es por esto que las familias enviaban a sus hijos a estudiar a Europa en donde obtenían una profesión que por lo general no tenía que ver con la industria sino con el arte y las humanidades. Si se quería el reconocimiento como empresario, esto significaba haber viajado a Europa para hospedarse en los mejores hoteles, relacionarse con la nobleza y de preferencia tener una amistad sólida o emparentar y tener buenos modales. Por lo tanto la sociedad del Porfiriato se dedicó a tratar de imitar y reproducir el estilo de vida europeo, que tenía como objetivo el poder mostrar al resto de la sociedad su distinción, por lo que poseían tierras aunque no produjeran, se mostraban en público con los personajes poderosos y viajaban más que nada por placer y diversión y por relacionarse, como ya se mencionó con la nobleza. El poder económico y político gira entorno a los mediadores. Esta “nueva profesión” que no estaba declarada oficialmente en la sociedad y que estaba al servicio de quien la ejercía, hizo que el mediador se comportara de una manera corrupta y favoreciera a las personas cercanas a él (ver tabla 2.11).

#### **2.2.4.7 El Estado de la Revolución Mexicana**

Después de finalizada la Revolución Mexicana, el país entró en un período de inestabilidad económica y política, el cual trajo como consecuencia la pérdida de empleos y de las ganancias (Haber, 1992). En la primera mitad del siglo XX, se dan inconformidades producto de la inestabilidad, éstas terminan en huelgas y en la creación de los primeros sindicatos. También se aprueba la Ley Federal del Trabajo, lo cual cambia la relación

Estado – Empresa. Para la clase industrial del Norte, esto determina una necesidad de definir su postura antes el Estado. Ellos piden autonomía y su independencia. Lo que antes ganaron con esfuerzo y trabajo a lo largo del tiempo se vuelve autoridad y paternalismo. Más bien quieren imponer su voluntad. Su ideología se basa en los valores de la familia, la patria y el trabajo, además de la lucha contra el comunismo (Saragoza, 1988).

En las relaciones de trabajo, el “patrón” en su rol de padre que impone su voluntad, esperan que sus empleados entiendan que el “patrón”, ve por su bienestar y que por eso ellos deben obedecer, ser fieles y leales y comportarse como él indique. Es un patrón – padre al que se le debe todo, lo cuál para los trabajadores no era nada fuera de lo común, para ellos tener trabajo en un momento difícil de conseguir, era un motivo para estar agradecidos (Saragoza, 1988). Al imponer su ideología a la sociedad, comienzan a dictar la manera en como la personas de ésta deben comportarse; profesando una religión, teniendo cierto tipo de diversiones y actividades para cada grupo. Al convertir a la familia en el centro de las relaciones, ésta traspasa todos los ámbitos, se vuelve una sociedad patriarcal en la que los privilegios son para el grupo que la familia decide; ampliando sus lazos con la vinculación de sus capitales además de matrimonios y compadrazgos. Además de desear someter al estado y a sus trabajadores, en especial la clase empresarial de Monterrey piensa que este régimen patriarcal es adecuado para el país. Es por esto que empiezan a incursionar en terrenos como el de la educación tecnológica, que cumpliría la función de divulgar su ideología.

Por otra parte en el centro de México, el aspecto de la educación que se promueve no es la tecnológica, sino la humanística, más hacia lo intelectual. Cómo se ha mencionado lo importante es ser un buen entretenedor, para cultivar relaciones. Dentro de estas relaciones en el entorno empresarial, se da una lucha por obtener un liderazgo, para convertirse en los interlocutores del sector con estado. Lo que buscan los diferentes grupos es obtener del estado, los mayores beneficios en lo particular. En unos años esto evolucionaría a relaciones de dependencia, proteccionismo o alianza en algunos de los casos y dado que los intereses son diversos y no hay punto de acuerdo, se mantienen divididos e incapaces de concretar una acción colectiva, a diferencia del norte del país (Collado, 1996).

En resumen, en este período tenemos a una región norte que se beneficia del proteccionismo del gobierno, pero que lo confronta, con un gremio de empleados obedientes y agradecidos. Y tenemos a una región centro supeditada al estado y con un corporativismo a nivel laboral.

#### **2.2.4.7 El Modelo de Sustitución de las Importaciones 1940 – 1980**

Es un modelo cuyo objetivo era proteger a la industria y que esta se concentrara en el mercado interno. Para 1980, la industria mexicana había crecido y se había consolidado en el mercado nacional, pero no podía competir ni en precio, ni en calidad con el mercado internacional. En cuanto a la mano de obra, esta descalificada y poco preparada, a la vez que los empresarios no reinvierten las ganancias ni en la preparación de la fuerza de trabajo, ni en el crecimiento de sus empresas.

Para 1982, caen los precios del petróleo y esto desemboca en una crisis ya que entre otras cosas el Estado había gastado mucho para mantener el modelo. El presidente en turno López Portillo, nacionaliza la banca lo que crea un ambiente de desconfianza entre el estado y una parte del sector empresarial (Luna. M., 1992). Un fenómeno interesante a señalar en esta situación, es que en momentos de crisis políticas o sociales las coaliciones de familias empresariales, establecen relaciones profundas de lealtad y llegan a conformar una fuerza política cohesionada, que insiste en imponer su ideología al estado y a la sociedad en general, por medio de la educación de una clase media y de clubes sociales entre otras actividades (Hernández Romo, 2004). Las grandes empresas y los empresarios, aunque con sus propios intereses, se unifican por su relación con el Estado, ya que todos de alguna manera, se benefician del proteccionismo y buscan colocarse con la relación o en la posición que más los privilegie. Hay otro sector de la población que está supeditado al Estado y dependen en su totalidad de éste; ellos se quedan como olvidados y obviamente se inclinan por el proteccionismo. Se emplean medidas para salir de la crisis, se termina el periodo de gobierno y con esto se implementa una nueva política económica.

El siglo veinte muestra que el país sufre una nueva reconquista, la del vecino del norte, los Estados Unidos de América, que han invadido con su poder y diplomacia, con sus transnacionales, con sus productos y con su estilo de vida; creando actitudes ambivalentes, de admiración y coraje además de envidia y rechazo. Se sabe que domina, que la gestión nacionalista que más enorgullece, la expropiación petrolera, fue promovida por ellos para deshacerse de sus competidores europeos y provocar una disminución de las exportaciones petroleras y de esa manera someter al país a una dependencia tecnológica.

#### **2.2.4.8 El Modelo Neoliberal**

La política económica implementada por el gobierno de los tecnócratas del PRI (Partido Revolucionario Institucional) fue la de reducir el proteccionismo interno y la desregulación y la reestructuración del sector público, concretamente la privatización de empresas paraestatales. Con la entrada de México al GATT<sup>5</sup>, en 1986, el Estado deja de intervenir en la economía, que era parte de lo que el grupo Monterrey deseaba. La entrada a un mercado internacional, benefició a las grandes empresas, con las que sigue habiendo favoritismos y confianza de parte del Estado pero a su vez, afecto al grupo de empresas que ya se habían mencionado, pequeñas y medianas, que no podían competir a este nivel, lo que genera un clima de desconfianza y pérdida. Esta política económica neoliberal, es la ruptura del viejo sistema político nacido de la Revolución y en realidad pocas empresas estaban preparadas para salir adelante ante los nuevos retos. Se crean y reconfiguran nuevas élites de poder, tanto entre los empresarios como entre los políticos, incluso los empresarios comienzan a participar en la política. La nueva relación con el Estado genera alianza y cercanía, lo cual les otorga privilegios, como contar con información clave para sus negocios, antes que los demás grupos empresariales.

Para los empresarios de Monterrey y las grandes empresas este momento significó la autonomía para diseñar su futuro. Nuevamente sale a la luz su espíritu de reto, que esta entrenado históricamente, así surgen el valor del trabajo que se aterriza en “la osadía de

---

<sup>5</sup> General Agreement on Tariffs and Trade.

lanzarse a mundos desconocidos (búsqueda de nuevos mercados)” (Hernández Romo, 2004). La cercanía con Estados Unidos, como se explica anteriormente, influye en la aplicación de una ética de trabajo profesional, lo que implica el interés y gusto por la ganancia, pero también el deseo de conservar el patrimonio familiar. Para cumplir con sus objetivos ahora ven relevante alcanzar también el estatus de lo intelectual, lo que se define como la persona “culto”. Y continúan las hileras de traumas, devaluaciones del peso, inflaciones galopantes, control de la natalidad a lo que se opone la iglesia católica. Todo esto impacta en el modo de vida de la población y acrecenta la brecha de la riqueza. La sociedad actual repite algunos valores arrastrados a lo largo de la historia y reconfigura algunos otros como es el caso de la ética de trabajo, la cual no solamente valora el esfuerzo, como ya se comentó, sino también la ganancia. Este mismo grupo que tanto se esforzó para salir adelante al paso del tiempo, se vuelve soberbio y orgulloso, lo cual hace que quiera imponer a la vez que proteger. México es un país de diferencias, de clases sociales, de jerarquías, en donde se acepta que unos son mejores que otros, que a unos les corresponde proteger a otros y que a los protegidos les toca obedecer y ser fieles.

Los tres pilares culturales de la ideología y valores tradicionales de México, Catolicismo, Nacionalismo y Revolución, se están debilitando y los nuevos pilares están todavía en formación, ya que el país se ha ido configurando de diferente manera a lo largo de los últimos 50 años, moviéndose de valores enfocados en la autoridad personal (la familia, tribu o figura religiosa) hacia valores enfocados en la autoridad impersonal (ley, instituciones, gobierno); moviéndose de niveles de comportamiento económico de subsistencia hacia niveles de abundancia; de formas de empleo tradicional a modernas; de autoritarismos a democracias; y de economías cerradas a mercados abiertos. En el proyecto *La Cultura es Importante*, Miguel Basañez ha estudiado que por la nueva configuración del país, los valores originales se han modificado. Cuestiones como el respeto por los padres que es un valor de autoridad personal, han disminuido; la obediencia es sustituida por el pensamiento independiente y la autonomía; y se valora más el trabajo inteligente que el trabajo esforzado (Basañez, 2006).



En lo que respecta al tema de la confianza, se observa que el grupo que destaca el valor del esfuerzo y la ganancia, maneja relaciones interpersonales de confianza, ya que se ven como iguales, pertenecientes a un mismo grupo y como se ha analizado, una de las ideas es que se privilegia al miembro del mismo grupo. A la vez, existe el grupo sometido y manipulado que busca protección, que por lo general se siente desconfiado en la relación jerárquica, pero que en algunas situaciones se ve necesitado de ofrecer esa confianza. Basañez, indica en su estudio sobre valores de cultura nacional, que los principales valores de las personas son moldeados por la religión dominante del país, por lo que se observan países denominados combativos (protestantes, confucionistas y judíos), que favorecen el progreso con tres valores relevantes, la crítica o disenso, la confianza y el trabajo esforzado, valores que son equiparables con los de la región noroeste; en contraste con países identificados como contemplativos (católicos, islámico o hindú) o resistentes al progreso, en donde prevalece el colectivismo y la resignación, factores que retrasan el desarrollo (Basañez, 2006).

**Tabla 2.10 Componente Histórico: La Región Noroeste**

<b>DOMINIO CONCEPTUAL</b>	<b>LA REGIÓN NOROESTE DE MÉXICO</b>	
↓		
<b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b>	<i>La conforman los estados de Nuevo León (Monterrey), Coahuila y sus ramificaciones Chihuahua, Durango y La Laguna (en un inicio San Luis Potosí)</i> <i>Clima desértico y extremo, distanciada del centro, cercana a los Estados Unidos</i>	<b><u>Metas</u></b> Lograr el éxito con esfuerzo, trabajando Generar ganancia, riqueza La innovación y el progreso Privilegiar al grupo elite o familiar

Cont. Tabla 2.10 Componente Histórico: La Región Noroeste

DOMINIO CONCEPTUAL	LA REGIÓN NOROESTE DE MÉXICO	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL ‘YO’ Y CON LA ‘AUTORIDAD’</b></p>	<p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>Hay que realizar un gran esfuerzo para alcanzar el éxito.</p> <p>Una lucha constante por la vida, por sobrevivir.</p> <p>Cuesta tanto obtener algo que hay que cuidarlo, hay que ser austeros</p> <p>Hay que acumular capital y fortuna, pero más importante hay que crear, innovar y generar riqueza.</p> <p>Para crear, hay que arriesgarse.</p> <p>Nuestra fuerza está en la unión.</p> <p>Existe un elite y los que trabajan para ella</p> <p>Enfatizan la diferencia entre la elite y los demás como algo natural</p> <p><b><u>‘Yo’, su identidad</u></b></p> <p>Se define en relación al esfuerzo en el trabajo y la ganancia, riqueza e innovación que genere.</p> <p>Tu valor es en la medida del esfuerzo, la constancia en el trabajo y los resultados que se obtengan. Tiene una fuerte identidad con su grupo, pertenecen a una misma clase, son una familia que se apoya.</p> <p><b><u>Valores</u></b></p> <p>Autosuficiencia , tenacidad de espíritu</p> <p>Lealtad y confianza a su grupo</p> <p>Patriarcado, paternalismo</p> <p>Cultura de trabajo y esfuerzo</p> <p>Pragmatismo y austeridad</p> <p>La familia</p> <p>El reto y la conquista</p> <p>Éxito y progreso, la profesión</p>	<p><b><u>Emociones</u></b></p> <p>Entusiasmo</p> <p>Lucha por sobrevivir,</p> <p>Superioridad</p> <p>Agradecimiento</p> <p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>Nos tenemos que unir para poder sobrevivir y salir adelante, hasta sobresalir.</p> <p>Nosotros podemos ponernos de acuerdo, todos somos iguales.</p> <p>Dominio sobre la naturaleza, el comercio, la tierra; el reto.</p> <p>El “patrón” que ve por el bien de sus empleados por los que estos tienen que ser fieles, leales, obedientes y agradecidos. pero</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>Autosuficiencia, logro</p> <p>Temerarios, arriesgados</p> <p>Solidarios con los de su grupo</p> <p>Curiosos, innovadores</p> <p>Imposición, autoritarismo</p> <p>Paternalistas, conformistas</p> <p><b><u>Normas</u></b></p> <p>El grupo y la familia crean sus propias leyes y son fieles a ellas</p>

Tabla 2.11 Componente Histórico: La Región Centro de México

DOMINIO CONCEPTUAL	LA REGIÓN DEL CENTRO DE MÉXICO	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>RELACIÓN CON EL 'YO' Y CON LA 'AUTORIDAD'</b></p>	<p><i>La conforma la zona aledaña a la ciudad de México, con un clima privilegiado, tierras productivas y una idea y práctica de poder político y económico</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>Haber sido el conquistador de las tierras, merece una vida privilegiada de placer</p> <p>El español criollo, pertenece a una raza diferente</p> <p>Se distingue a través de la apariencia.</p> <p>Tiene derecho a ser servido por el pueblo conquistado</p> <p>El país está en desorden y la población no es de confiar, su valor es como recurso de trabajo para que la clase privilegiada tenga satisfacciones</p> <p><b><u>'Yo', su identidad</u></b></p> <p>Se define a través de que como lo ven los demás de su grupo social.</p> <p>Tiene valor en cuanto a lo que posee y en cuanto a con quien se relaciona, así como en la medida en que otras personas se esfuerzan para que él este confortable</p> <p><b><u>Valores</u></b></p> <p>Dependencia de Europa, servilismo</p> <p>Racismo, la elite, la nobleza</p> <p>Posesiones materiales</p> <p>Cultivo de la persona para poder amenizar a otras personas "distinguidas"</p> <p>Placer y la diversión</p> <p>La familia</p> <p>Corrupción, clientelismo y favoritismos</p> <p>Lealtades por favores, desconfianza</p>	<p><b><u>Metas</u></b></p> <p>Lograr distinguirse como raza aparte para poder vivir con placer y diversión</p> <p>Acumulación de capital para su beneficio y el de su familia</p> <p>Pertenecer al grupo selecto del poder</p> <p>Ampliar sus relaciones personales, el parentesco y la familia, para garantizar la ganancia y distinguirse como raza especial</p> <p><b><u>Emociones</u></b></p> <p>Soberbia</p> <p>Egoísmo</p> <p>Frivolidad</p> <p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>Lo que se tenga que hacer para lograr la posición social necesaria para vivir una vida placentera</p> <p>Obtener mucho con poco</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>Soberbia y avaricia</p> <p>Lógica calculadora</p> <p>Actitud mercedora</p> <p><b><u>Normas</u></b></p> <p>Imita lo dispuesto por las sociedades europeas, repite la colonia</p>

La cultura latinoamericana busca un equilibrio entre “iguales que no cooperan” y una “autoridad que intimida” (D' Iribane, 2001). Es una sociedad de contrastes, en la que por una parte se busca la ayuda mutua aunque la autoridad de instrucciones, critique y controle (Elvira & Dávila, 2005). Y sobretodo es un país predominantemente católico y el hecho es que en la actualidad no hay un país protestante con valores premodernos, así como no hay un país islámico con valores posmodernos, sólo en las zonas culturales católicas es dónde se puede encontrar los tres tipos de valores, premodernos, modernos y posmodernos. La influencia de la religión se da más por la conducta que por la ideología de la religión, por las normas de conductas que se aprenden y se refuerzan en las experiencias de la vida. Por lo que es posible que en un país como México predominantemente católico, se encuentren valores opuestos; por un lado de resignación, obediencia, desconfianza y conformismo y por otro de innovación, confianza, trabajo esforzado y participación social, que son los valores identificados con la prosperidad inicial de las sociedades.

En el capítulo 6, en el cual se discuten los resultados, se hará una referencia a estos perfiles históricos, otorgándoles un peso en el bagaje de nuestra cultura actual y se comentará que rasgos, valores y atributos se han consolidado o se han modificado a través de los años.

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.3 El Contexto: El Grupo de Trabajo**

2.3.1 Grupo de Trabajo

2.3.2 La Eficiencia en el Grupo de Trabajo

2.3.3 Tipos de Metas y Comportamientos relacionados con la con la Confianza en el Grupo de Trabajo

### **2.3.1 Los Grupos de Trabajo**

Trabajar en grupo es una forma que tienen las organizaciones de enfrentar los retos que implica desempeñarse en un mundo competido. Entre más complejo se vuelve el mundo de los negocios, es evidente que no hay una sola persona que por sí misma tenga todas las respuestas a todos los problemas que hay que resolver, por lo que se le ha dado en el lugar de trabajo, un nuevo énfasis a las dinámicas interpersonales y de grupo, en éstas, la confianza se observa como un elemento crítico. Si no hay confianza entre los miembros del grupo, ninguno de ellos se arriesgará a tomar la iniciativa, por lo que se sacrificará el impacto positivo que la colaboración y la cooperación tienen en la efectividad del grupo (Sabel, 1993). El éxito de la organización moderna está estrechamente relacionado a su habilidad para promover y manejar efectivamente el trabajo en grupo. Al tener que despedir empleados para reducir costos, las organizaciones cuentan con que sus empleados facultados para la toma de decisiones, mantendrán la sinergia que antes tenía una estructura grande, por medio de una mejorada red interpersonal e inter – grupal de relaciones (Erdem, 2003a).

Un grupo es un conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, comparten la responsabilidad de los resultados, que se ven a ellos mismos y son vistos por los demás como una entidad social intacta contenida en uno o más sistemas sociales (Cohen & Bailey, 1997a). Los grupos de trabajo se conciben como verdaderas unidades organizacionales, que establecen alguna meta o resultado alcanzable, hacia el que los miembros del grupo se responsabilizan y contribuyen, existiendo suficiente interdependencia en la tarea que requiere del desarrollo de significados y conocimiento compartido y de patrones esperados de comportamiento (Costa, 2003). Se han estudiado ampliamente en sus diversas formas, desde grupos de producción, de desarrollo, de proyecto, hasta el grupo que opera una cabina de avión y un grupo deportivo (Cohen & Bailey, 1997c; Hollingshead & McGrath, 1995; McGrath, 1986; Goodman & Shah, 1991; Tziner & Eden, 1985). Para este estudio en específico, la pregunta que se hace es acerca de lo que hace a un grupo efectivo y eficiente.

### 2.3.2 La Eficiencia en el Grupo de Trabajo

Varios autores han construido modelos de efectividad de grupo (Kolodny & Kiggundu, 1980b; Goodman, 1986b; Gladstein, 1984b; Hackman, 1983c; Guzzo, 1986b). La mayoría de estos modelos se centran en demostrar que la efectividad de un grupo se da por aspectos estructurales como lo son una tarea bien diseñada y planeada, una composición apropiada del grupo y un contexto que asegure la disponibilidad de la información, de los recursos y de las recompensas<sup>6</sup>. En este modelo se argumenta que la efectividad en el grupo debe medir el resultado alcanzado, el estado del grupo como unidad de desempeño y el impacto de la experiencia del grupo sobre el individuo. Cohen y Bailey miden la efectividad como dimensiones del desempeño y las actitudes y satisfacción de los miembros del grupo (Cohen & Bailey, 1997b).

Kolodny y Kiggundu, desarrollaron un modelo a partir de la tradición socio – técnica que se enfoca en la interacción entre las habilidades de liderazgo, las habilidades técnicas y de la interacción entre los miembros del grupo (Kolodny & Kiggundu, 1980a). Este modelo centra la atención en la parte social, que tiene que ver con la relación interpersonal de los que conforman el grupo. Hackman, desarrolló un modelo de efectividad de grupo que relaciona:

- Contexto organizacional
- Diseño del grupo
- Sinergia del grupo
- Criterios del proceso de efectividad
- Recursos materiales

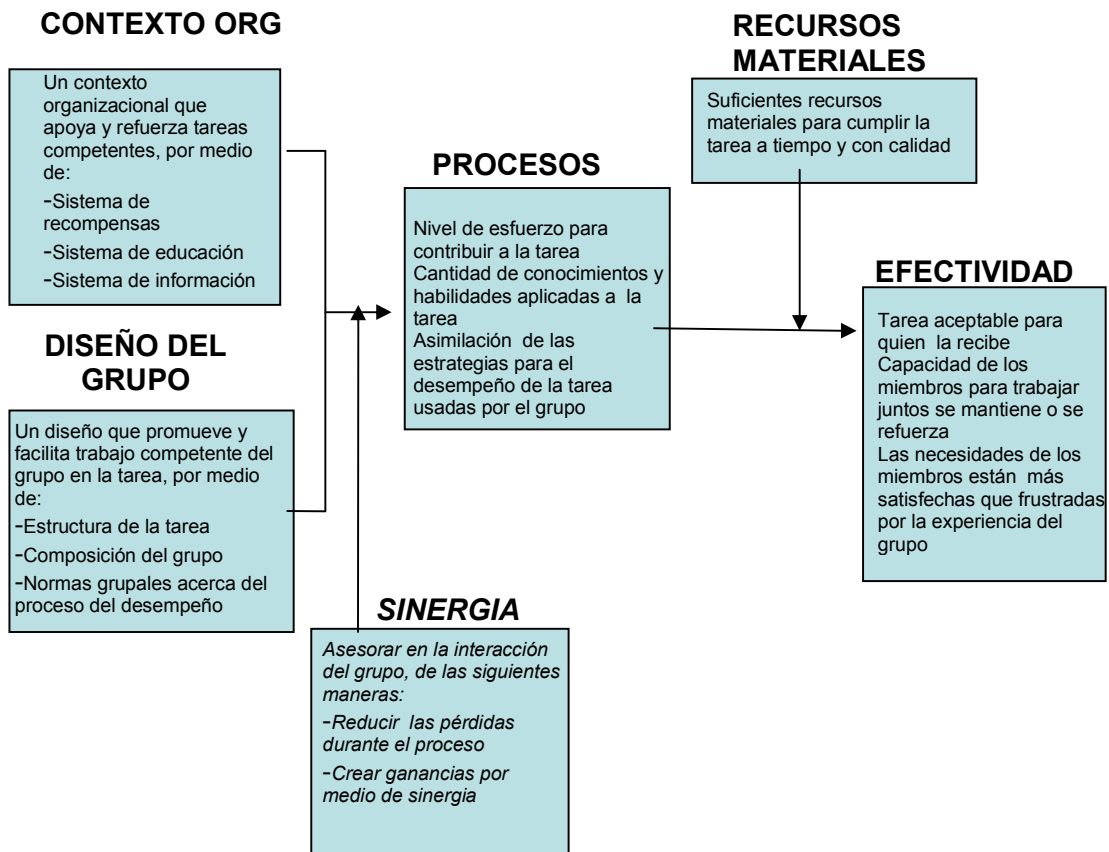
La sinergia es una forma de interactuar en dónde los elementos de los procesos de confianza están presentes, la apertura en la comunicación, la benevolencia en el comportamiento, la integridad y la confiabilidad (Hackman, 1983a). En la medida en que el grupo pueda generar sinergia, esta actúa mediando la relación entre el diseño y el contexto con los criterios de efectividad. Significando esto, que entre más sinergia se observe en la

---

<sup>6</sup> Modelo clásico de Hackman & Walton, 1986

interacción de los miembros del grupo, los procesos serán más eficientes, habrá menos pérdidas y más ganancias y la relación se vuelve congruente. El trabajo de Hackman, ha sido de gran influencia en el encuadre del pensamiento actual acerca del trabajo en grupo (Goodman et al., 1987).

**Figura 2.2 Modelo normativo de la efectividad de un grupo Hackman (1983)**



Guzzo, propone un modelo que se enfoca en tres determinantes de la efectividad en los grupos:

- Interdependencia en la tarea
- Interdependencia en los resultados (contingencia entre las recompensas y el desempeño del grupo)
- Potencialidad o el pensamiento colectivo de que el grupo puede ser efectivo, lo que implica confianza en los demás miembros del grupo.



Este modelo presenta a la confianza como un resultado actitudinal de la efectividad del grupo, que se da de las normas y modelos mentales compartidos por los miembros y como se reflejan estas en los procesos internos del grupo (Guzzo, 1986a). La confianza como resultado implica que los miembros están dispuestos a trabajar de nuevo en grupo y a mejorar los procesos internos.

Gladstein, desarrolla un modelo en el que propone constructos y variables que se miden en una forma de entrada – proceso – salida. La entrada contempla la composición y la estructura del grupo, así como la estructura organizacional y los recursos disponibles. Como salida se tiene la efectividad del grupo. En el proceso del grupo se destacan elementos de la confianza como, la apertura en la comunicación, el apoyo entre los miembros, el manejo del conflicto, la discusión de la estrategia, la contribución individual de los miembros y el nivel de autonomía. La tarea asignada al grupo se presenta como moderadora entre el proceso y la efectividad (Gladstein, 1984a).

Hay un modelo propuesto por Paul S. Goodman, que es diferente ya que proviene de una perspectiva económica – técnica y no de una perspectiva psicológica como los demás modelos, se enfoca en el desempeño del proceso como una función de una mezcla entre variables de tecnológicas y de trabajo. Este proceso es muy sencillo y se basa en un esquema de producción, aún así considera que todas las variables (número de trabajadores, número de turnos de trabajo, la maquinaria disponible y el ambiente físico) tienen un efecto en los miembros del grupo y que este efecto se refleja en los resultados de la producción (Goodman, 1986a). Todos los modelos de investigación presentados, proponen que las estructuras de la organización y del grupo explican la mayor parte de la varianza en la efectividad del equipo (Edmondson, 1999). Estudios recientes sobre el aprendizaje en los grupos de trabajo, proponen un modelo de perspectiva integral en la que ambas, la estructura y las características interpersonales, influyen el aprendizaje y el desempeño de los grupos de trabajo. En particular Edmondson, encontró que la seguridad psicológica (la creencia compartida de que el equipo está a salvo para arriesgarse en el plano interpersonal), como precursora de la confianza, es un mecanismo que ayuda a explicar como factores estructurales previamente estudiados, como el contexto, el apoyo y la

asesoría del líder del grupo, influyen el comportamiento y el desempeño del equipo (Edmondson, 1999).

La relación entre la confianza y el desempeño ha sido explorada a nivel individual y grupal. Dirks y Ferrin, hacen una revisión de estos estudios y encuentran resultados opuestos; esto puede explicarse porque en la mayoría de los estudios se define a la confianza como un solo estado psicológico, creencia, actitud o conducta hacia un individuo en particular, cuando en realidad es un constructo multidimensional (Dirks & Ferrin, 2001). Considerándolo así, se establecen evidencias de alguna relación con la confianza; por ejemplo se relaciona positivamente con la satisfacción. Gladstein, encontró una fuerte relación entre el proceso intra-grupal (incluyendo la comunicación abierta) y la satisfacción (Gladstein, 1984b). También se encontró una relación negativa de la confianza con una actitud calculadora hacia la organización (Kanter, 1968). En resumen, Costa, presenta evidencia de que la confianza es importante para el funcionamiento de los grupos en las organizaciones (Costa, 2003), pero concuerda con Dirks en que todavía los resultados no son concluyentes, ya que no se ha podido probar que la confianza entre los miembros del grupo influye en el desempeño directa o indirectamente a través del proceso del grupo (Dirks, 1999). Por lo que indica que el efecto de la confianza dependerá en gran medida en la fuerza de la situación, el efecto tiende a disminuir en la medida en que las características estructurales son fuertes (interdependencia en la tarea y el resultado) y disminuye cuando estas características son débiles (Kiffin- Petersen, 2004). Se observa una relación más clara cuando se trata de resultados discrecionales como las actitudes (ver tabla 2.12).

### **2.3.3. Tipos de Metas y Comportamientos Relacionados con la Confianza, en el Grupo de Trabajo**

En un grupo de trabajo, la interdependencia social se da cuando los individuos tienen metas en común y cuando el desempeño y los resultados de cada individuo se ven afectados por las acciones de los demás (Tjosvold et al., 2003a). Esto es lo que sucede en un grupo de trabajo, en el que las metas de cada uno de sus miembros, pueden estar relacionadas de una

manera competitiva o cooperativa lo que afectará sus expectativas, interacciones y resultados (Johnson et al., 1989a).

**Tabla 2.12 Relación entre la Confianza y el Desempeño, moderada por la fuerza de la situación (Dirks, 1999)**

	<b>Desempeño del grupo</b>	<b>Resultados de comportamiento</b>	<b>Resultados actitudinales /perceptuales</b>
<b>Situaciones fuertes</b>	No efecto	No efecto	Mediación/efecto principal
<b>Situaciones medias</b>	Moderación	Moderación	Mediación/efecto principal
<b>Situaciones débiles</b>	Mediación/efecto principal	Mediación/efecto principal	Mediación/efecto principal
<b>Situaciones débiles</b>	Mediación/efecto principal	Mediación/efecto principal	Mediación/efecto principal

Lo anterior se basa en la teoría de la cooperación y la competencia que tiene como premisa que la manera en como las metas están estructuradas determina la forma en que los individuos interactuarán y que el patrón de interacción determina los resultados.

Se ha estudiado que cuando una sociedad opera con valores predominantemente colectivistas, las personas reconocen “una conexión fundamental” entre los individuos (Markus & Kitayama, 1991c), esto se explica en otros estudios sobre la identidad de las personas colectivistas que tienden a ver las metas del grupo como propias y esto conlleva a un comportamiento de esforzarse por lograr estas metas (Earley, 1993). Cuando la estructura de una situación es cooperativa, las metas individuales están correlacionadas positivamente; pues los miembros del grupo perciben que podrán alcanzar las metas establecidas sí y sólo sí, los demás alcanzan sus metas. En cambio si la estructura es competitiva, la correlación de las metas es negativa y los miembros perciben que si uno de ellos logra sus metas es porque los demás han fracasado.

Con el tipo de metas cooperativas, los miembros de un grupo confían en que mientras uno de ellos trabaje para conseguir las metas esto apoya a que los demás consigan las metas propias, los miembros desean que todos se desempeñen de una manera efectiva, ya que esas competencias ayudan a los demás a alcanzar sus metas.

En su estudio sobre las reacciones emocionales y el estatus jerárquico Lovaglia y Houser, encontraron que los miembros de un grupo que poseen más estatus, tienden a expresar emociones positivas comparado con los miembros del grupo con estatus bajo, que profesan emociones negativas que los llevan a resistirse a la influencia del resto del grupo (Lovaglia & Houser, 1996). Cox y sus colegas, investigaron a grupos étnicos minoritarios y lo que encontraron implica que por ejemplo, grupos étnicos como los hispanos son más propensos a definir el objetivo de un grupo, en términos de maximizar los resultados en conjunto, en comparación con otros grupos como los anglo-sajones que tienden más a definir el objetivo en términos de vencer a la otra parte (Cox, Lobel, & McLeod Poppy L., 1991). En este sentido, las autoras Mannix y Neale, analizaron la relación entre el tema de la diversidad en los miembros de un grupo y el desempeño de éste (Mannix & Neale, 2006) y encontraron que no siempre la diversidad tiene una relación positiva con el desempeño, en particular y de interés para este estudio, encontraron que los grupos en los que los miembros se comportaron de una manera cooperadora fue cuando su unidad de negocios enfatizó valores colectivistas más que valores personales. En su estudio sobre desempeño en grupos de trabajo, Politis, señala que la confianza interpersonal es esencial en el proceso de reforzar la colaboración y el compartir conocimiento en un grupo (Politis, 2003). Aún más se encontró que la variable de confiabilidad operacionalizada por Cook y Wall para el constructo de confianza interpersonal, promueve la comunicación abierta y la seguridad en las habilidades de los otros miembros del grupo (Cook & Wall, 1980).

Al finalizar esta revisión de la literatura existente, se puede resumir que tanto la Confianza como la Cultura son constructos muy controvertidos y discutidos a lo largo del último siglo y comienzos del actual, el trato y manejo que se les dé, además de las variables usadas para definir cada uno de ellos, resulta relevante para contribuir al avance del conocimiento en estos temas. Se procede a explicar el modelo analítico de esta investigación.

## **Capítulo 3**

### **Marco Analítico: Desarrollo del Modelo de Estudio**

3.1 Justificación y Alcance del Estudio

3.2 El Modelo de Desarrollo de Confianza y Eficiencia, entre los Miembros de un Grupo de Trabajo

3.3 Proposiciones y Relaciones del Estudio

### **3. 1 Justificación y Alcance del Estudio**

En este capítulo se presenta el modelo de este estudio con sus relaciones y proposiciones, después de haber desarrollado las razones que dan lugar a esta investigación, así como las fronteras de ésta. La motivación para trabajar en este proyecto de investigación, proviene de la observación de ciertos fenómenos en el ámbito laboral. Cuando no se toman en cuenta los valores y principios culturales que se relacionan con la forma en que las personas perciben y definen su vida, sucede que cuesta más trabajo lograr las metas establecidas porque las personas se sienten inconformes, desvalorizadas e incomprendidas. Inglehart y Klingemann, comentan que en estudios anteriores a sociedades industriales, se llegó a la conclusión de que la felicidad era la norma en el mundo. Ellos creen que no es así, ya que en varias de estas sociedades más de la mitad de la población se describió como infeliz o muy infeliz e insatisfecha con su vida total (Inglehart & Klingemann, 2000). Cuando las prácticas administrativas de la organización son inconsistentes con estos principios y valores profundamente arraigados en las personas, los empleados tienen muchas posibilidades de sentirse insatisfechos, distraídos y sin compromiso hacia la organización, por lo que pueden tener menos disposición o no estar capacitados para desempeñarse adecuadamente (Newman & Nollen, 1996). En cambio las prácticas administrativas que refuerzan los valores culturales de las personas, llevan a predecir el comportamiento (Wright & Mischel, 1987), a la autovaloración de la persona y a un alto desempeño (Earley, 1994).

Al comenzar este trabajo se tiene la idea de que las personas poseen un potencial para ponerse de acuerdo y lograr lo que se proponen, como dice el dicho: ‘dos cabezas piensan más que una sola’, así la interdependencia de los miembros de una organización da como resultado algo más grande que la suma de dos cabezas y es por esto que la gerencia de una organización, le apuesta a esta manera de trabajar, porque ha visto los excelentes resultados cuando un grupo de personas dejan a un lado los intereses personales, colaboran y se complementan; y en todo esto está presente la confianza que pueda existir entre ellos. Dicho de otra forma, toda organización posee un potencial para que este tipo de interdependencia se desarrolle.

La confianza está presente en todas nuestras acciones, simplemente desde que una persona es contratada para trabajar en una organización, el empleador incurre en un acto de confianza, se arriesga y es vulnerable, ya que no conoce a esa persona y todo en lo que se puede basar, está en la información del proceso de selección para decidir si puede confiar en que esa persona apoyará y trabajará por la organización y no en contra de ella (Pearce, 2000).

Los progresos de la civilización nos han traído como comunidad, la oportunidad de poder desarrollar el potencial que tenemos como personas, al colaborar e interactuar, pero que las instituciones y organizaciones por medio de las cuáles nos ponemos de acuerdo, han socavado, en aras de los modelos universales y de la estandarización, nuestra libertad de trabajar y expresarnos de una manera en particular, según nuestras diferencias personales y culturales y esto ha tenido un costo para ellas. Existe una necesidad de reivindicar al ser humano como eje central en el ámbito laboral, de entender su funcionamiento y accionar, considerándolo no sólo como un ‘recurso’, una entrada más en el proceso de producción y para esto es indispensable tomar en cuenta el contexto en que se desenvuelve.

La persona en la organización se puede conceptualizar como actor, como un sujeto social que participa en la construcción de su realidad en relación con las estructuras, sus subjetividades y acciones (Hernández Romo, 2003) y es por esto que las organizaciones teniendo la posibilidad de apostarles a las personas, deben detonar el proceso de construcción de la confianza que articule acciones que permitan trabajar colaborando y completándose además de aprovechar las fortalezas de cada persona. Por todo lo anterior es que se presentan las relaciones a estudiar, con cierto grado de certeza por el conocimiento que se está investigando y la revisión de la bibliografía, de que los resultados que se obtendrán, serán de utilidad para comprender parte de la dinámica humana en la organización y el cómo poder detonar el proceso de confianza entre los miembros de ésta. Este estudio contribuye a la consolidación de la definición de un constructo multidimensional como lo es la confianza, que dada su complejidad, requiere que se estudie en varias condiciones y contextos. El hecho de que se estudie en el lugar en donde se está llevando a cabo el trabajo del grupo y en tiempo real, hace que los resultados puedan ser de

utilidad para contextos con características similares, siendo muy importantes las que tienen que ver con los antecedentes culturales vistos desde un nivel individual o sea en los valores que componen las dimensiones de la tipología cultural, ya que se desea poder identificar valores relacionados con el desarrollo de la confianza. Díaz-Guerrero afirma que la cultura como recipiente de la historia, es la línea básica de las ciencias sociales y del comportamiento (Díaz-Guerrero, 1994a-2000a); ya desde la definición del término de socio-cultura en 1963, como “un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquía de las relaciones interpersonales, la estipulación de los tipos de roles sociales que hay que llenar, las reglas de la interacción de los individuos en tales roles, y los dónde, cuándo y con quién y cómo desempeñarlos” y después reafirmando en un libro escrito en 1972, en el que comenta que “El marco fundamental y motor del comportamiento humano es la cultura” (Díaz-Guerrero, 2003).

Un desempeño confiable requiere de una mente colectiva bien desarrollada en la forma de un sistema complejo unido por la confianza (Weick & Roberts, 1993), ya que una mente organizacional o colectiva bien desarrollada, capaz de un desempeño confiable, es netamente social y está basada en interrelaciones profundas. Por lo tanto las competencias interpersonales ya no son un lujo en los sistemas de alto desempeño, son una necesidad, ya que permiten a las personas representar y subordinarse a comunidades de acción. Mientras las personas se mueven hacia el individualismo y a menos interconexiones, la mente organizacional se simplifica y pronto se vuelve muy parecida a la mente individual. Estamos presenciando un cambio de un tipo de confianza institucional a una confianza individual y de redes (Saxenian, 1996).

Hay tres perspectivas en la que se pueden agrupar los estudios sobre confianza (Lewicki & Bunker, 1996a):

1. Teóricos de la personalidad, se han enfocado en las diferencias en la disponibilidad de las personas a confiar en otras personas. La confianza se concibe como una creencia,



expectativa o sentimiento que forma parte de la personalidad y que se desarrolló a una edad temprana.

2. Los sociólogos y los economistas, que conciben a la confianza como un fenómeno institucional, por lo tanto se concibe como un fenómeno intra y entre organizaciones.
3. Los psicólogos sociales que estudian las transacciones interpersonales entre los individuos que crean o destruyen la confianza a un nivel interpersonal o grupal. El concepto de confianza es el de la expectativa del otro en la transacción, los riesgos asociados en actuar conforme a estas expectativas y los factores contextuales que sirven para desarrollarla, mantenerla o deteriorarla.

Cada disciplina ve a la confianza desde su propia perspectiva. El lente disciplinario hace que los psicólogos vean a la confianza como un rasgo personal, los sociólogos como una estructura social y los economistas como un mecanismo económico de selección (McKnight & Chervany, 2001).

La importancia de la confianza en el ámbito de las relaciones organizacionales ha sido ampliamente reconocido, una explicación es la elección racional (Axelrod, 1984) que declara que el rechazar a la confianza cuando existen relaciones de intercambio de largo plazo, incrementa los costos de transacción, porque las personas se concentran en desarrollar actividades de auto – protección y en adquirir provisiones para alguna posibilidad de enfrentarse a un comportamiento ventajoso (Lewicki & Bunker, 1996a). Desde una perspectiva racional, la confianza es un cálculo de la posibilidad de una cooperación futura por conveniencia (Williamson & Craswell, 1993). Desde una perspectiva social, la confianza se conceptualiza como una orientación hacia la sociedad y hacia los demás, esta orientación tiene un significado social y va más allá de cálculos racionales (Kramer, Brewer, Marilyn B, & Hanna, 1996). Los sociólogos Lewis y Weigert consideran, que el punto de vista que tienen los psicólogos acerca de la confianza, es limitado, ya que ésta no se puede reducir a una característica personal (Lewis & Weigert 1985). Se pretende estudiar a la confianza a un nivel micro, esto es, el porqué un individuo

confía en otro y porqué esta confianza se puede desarrollar. Ello se estudiará desde la perspectiva de la psicología social, la cual contempla la expectativa del individuo situada en parámetros y restricciones particulares ya que el individuo también está dispuesto a confiar por razones no instrumentales (Lewicki y Bunker, 1996) o no calculadoras, como se explicará más adelante. Los siguientes estudios exponen que hay la necesidad de ampliar los resultados obtenidos hasta ahora en el plano del desarrollo de la confianza:

- En ambientes de trabajo más flexibles, la confianza se vuelve particularmente importante para que los trabajadores se organicen. Cuando la confianza está presente promueve una serie de comportamientos basados en ella, como lo es la cooperación que es necesaria a su vez, para que la confianza aumente (Whitener et al., 1998).
- El impacto de los cambios organizacionales contemporáneos en la confianza, lleva a concluir que el contexto es crítico para entenderla y que se necesita estudiar si en un contexto en particular, se suscita un tipo (unidimensional) o tipos de confianza (multidimensional) (Rousseau et al., 1998c).
- Puede ser que por la necesidad de confiar en alguien para alcanzar un objetivo y que por las restricciones de tiempo no poseamos toda la información que requerimos; por lo que las personas desarrollan confianza en otra persona sin poseer toda la información y tomen en cuenta sus creencias y las actitudes de la otra parte (Mayer et al., 1995c).
- Entendiendo la forma y la profundidad de una relación dada se pueden manejar tanto la confianza como el riesgo asociado con ésta (Sheppard & Sherman, 1998b).
- Wagner III, encontró que la variación existente entre individualismo – colectivismo dentro de una sola cultura, puede tener efectos en la cooperación dentro de sus grupos (Wagner III, 1995).

- Erdem, resalta en su estudio que la confianza facilita la relación positiva que existe entre el desempeño de un grupo de trabajo y la cooperación, pero que el contexto en el que se da el trabajo del grupo debe ser tomado en cuenta, por las restricciones que se dan así como las creencias y actitudes personales que llevan a desarrollar diversos procesos en dónde no siempre la confianza es necesaria (Erdem, 2003b).
- Kiffin – Petersen, indica que es importante estudiar más el papel que juega la confianza en los modelos de efectividad de grupos y que para esto se vuelve necesario que los estudios se realicen en el lugar de trabajo y no a manera de experimentos (Kiffin- Petersen, 2004).

La conclusión a la que se llega después de presentar los estudios anteriores, es que la época actual con su modelo socioeconómico de desarrollo, apunta hacia una persona más enfocada en sus propias metas e intereses que soporta una gran presión para lograr metas establecidas por la sociedad de consumo. Las organizaciones como ya se mencionó, requieren de una forma efectiva de trabajo que las coloque en un sitio privilegiado para dar respuesta a las demandas de este entorno y por lo tanto, necesitan individuos que logren objetivos organizacionales y personales para que sigan comprometidos con ella. Un tema central para que las organizaciones logren activar a sus empleados hacia este trabajo efectivo y eficiente, es el desarrollo de la *confianza* entre los miembros de la organización que los lleve a formar grupos eficientes de trabajo. Este estudio pretende relacionar el proceso de desarrollo de confianza con los antecedentes culturales de la persona y con el tipo de metas y la eficiencia del grupo al que pertenece.

El estudio se llevará a cabo en tres ciudades de la República Mexicana, que se tratarán como casos: Ciudad de México, Ciudad de Monterrey y Ciudad de San Luis Potosí, que representan dos regiones importantes del país, la Región Noroeste y la Centro. México es un país de amplia diversidad, al que no podemos encasillar en un solo perfil de cultura nacional, ya que de hecho se identifican diferentes regiones o grupos de individuos que ya han sido estudiados por otros autores (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2003b;

Díaz-Guerrero, 1994b-2000b) y que dan la pauta para explorar las similitudes y diferencias existentes.

### **3.2 El Modelo de Desarrollo de Confianza y Eficiencia, entre los Miembros de un Grupo de Trabajo**

La investigación en cuestión se lleva a cabo en tres ciudades de México. Tres casos en los que se estudiará la dinámica de sus organizaciones a través de los miembros de los grupos de trabajo que las componen; ya que México y Monterrey representan dos de las mayores concentraciones de población y por ende dónde sucede gran parte la acción en el centro y norte del país, así como la ciudad de San Luis Potosí que por su ubicación, representa a la provincia en la región norte-centro. El propósito principal de este estudio, es explorar a profundidad las relaciones que pudieran existir entre los antecedentes culturales, el tipo de proceso de desarrollo de confianza y el tipo de metas establecidas por los miembros de un grupo de trabajo que contribuyen a la eficiencia del mismo. Las preguntas planteadas son:

¿Hay alguna relación entre los antecedentes culturales y el tipo de proceso de confianza que se desarrolla entre los miembros de un grupo de trabajo?

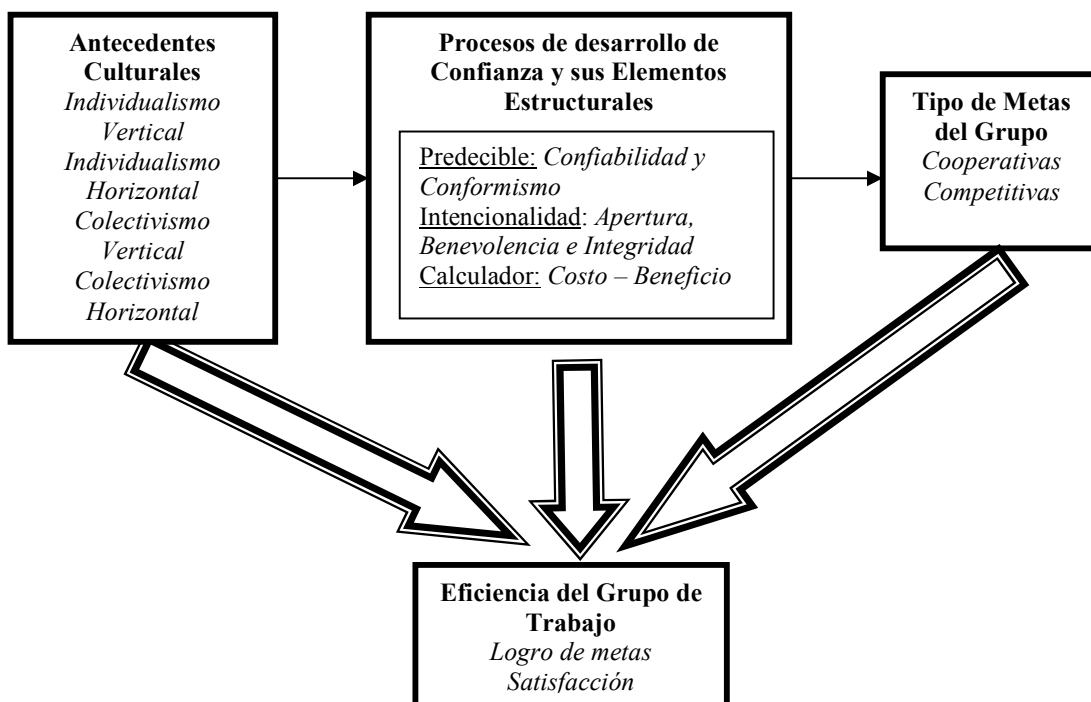
¿Cómo está relacionado el tipo de proceso de confianza desarrollado con el tipo de metas que el grupo establece?

Tanto los antecedentes culturales como los tipos de proceso de confianza ¿generan intenciones de si confiar o no confiar?

¿Cómo se relaciona todo lo anterior con la eficiencia del grupo de trabajo?

Las respuestas a las anteriores preguntas, ¿son diferentes para los casos en las tres ciudades elegidas para este estudio y que representan dos regiones de México?

**Figura 3.1 Modelo de La Confianza y la Cultura en el Grupo de Trabajo**



Enseguida se aclara el paradigma eje de este estudio y se puntualiza sobre los constructos que se utilizan en este estudio, así como las variables con las que se medirá cada uno de ellos. Se comienza con los *Antecedentes Culturales*, explicando la forma en como se maneja la interacción entre los niveles de estudio ya aludidos, los antecedentes a nivel de cultura y a nivel del individuo. Se continúa, con los *Tipos de Procesos de Desarrollo de Confianza*, explicando los elementos estructurales con los que se medirá cada uno de ellos. Se concluye hablando sobre la distinción entre metas para *Cooperar* y metas para *Competir* y el concepto, al que se refiere este estudio, de *Eficiencia* en un grupo de trabajo.

### 3.2.1 Paradigma del estudio

Tradicionalmente la investigación ha utilizado rigurosos métodos cuantitativos heredados de las llamadas ciencias duras. En los últimos años se ha aprendido que este tipo de métodos no necesariamente ofrecen todos los datos requeridos para poder inferir o concluir,

específicamente en lo referente al estudio de la cultura. La cultura es un constructo que no se puede medir directamente, los resultados que hasta ahora tenemos, son solamente relaciones positivas mediante las cuáles podemos comparar a la cultura en las diferentes naciones (Hofstede, 2001b). En consecuencia los métodos cualitativos han surgido como parte del repertorio de la investigación, con la intención de integrarlos con los métodos cuantitativos y así aprovechar las bondades de ambos. Para lograr el propósito de este estudio, se desea explicar las relaciones entre las variables que expusimos en el modelo anterior. No solamente importa saber si hay una relación entre ellas, también importa profundizar en cómo es que se dan estas relaciones y por qué, lo que se presenta como el dilema de Malinowski<sup>7</sup>, la decisión que debe tomar el investigador de estudiar a las culturas desde el exterior para después compararlas, o estudiarlas desde el interior para profundizar en la comprensión de las mismas (Adler, 1983). En el siguiente apartado se elabora sobre la decisión tomada en este trabajo.

En este estudio se toma la decisión de utilizar el paradigma funcionalista y el interpretativo para entender mejor el comportamiento social en la cultura mexicana, basado como ya se había mencionado en el capítulo de la revisión literaria de los Antecedentes Culturales, en la premisa de que el individuo responde, contribuye y participa en la construcción de su entorno social (Berger & Luckmann, 1967). Los métodos que se usan en este estudio para analizar los datos, responden a los paradigmas que se decide utilizar, como se explica a continuación.

El método cuantitativo responde a un paradigma funcionalista de las ciencias físicas, el cuál se diseñó para asegurar la objetividad, la confiabilidad y la validez externa. Es la ideología dominante de estos tiempos y se caracteriza por una preocupación por el orden social, el consenso y la integración social. Su epistemología tiende a ser positivista y determinista (Williamson, 2002). Los funcionalistas desean soluciones prácticas a problemas prácticos.

---

<sup>7</sup> Científicamente hablando, comparar significa examinar para poder observar similitudes o diferencias. Cualquier comparación de valores y actitudes entre países requiere de resolver tres cuestiones básicas: (1) la naturaleza del criterio para comparar; (2) hasta que punto son las naciones la unidad apropiada para realizar dicha comparación; (3) la equivalencia funcional de las naciones en referencia al criterio considerado.

Los funcionalistas pretenden aplicar modelos derivados de las ciencias naturales al comportamiento humano para generalizar los hechos y teorías resultantes.

Las metodologías cualitativas están diseñadas para ofrecer al investigador la perspectiva y punto de vista de los miembros de su audiencia meta. Esto se logra, a través de una inmersión en la cultura o situación, interaccionando directamente con las personas que forman parte del estudio. Lo anterior responde a un paradigma humanista interpretativo, en el que el enfoque es subjetivista y la “realidad” se construye. En esta epistemología anti-positivista lo que preocupa no es si la muestra es representativa de una población o si hay validez externa, sino la validez en el sentido de que los hallazgos del estudio sean interpretaciones representativas del mundo de los sujetos investigados (Hammersley, 1989). Congruente con esto, se sustituye el criterio de generalizar de muestras representativas, por el de transferir del estudio a otras situaciones (Kvale, 1996). Esto ayuda al investigador a comprender los significados que las personas otorgan a los fenómenos sociales e inferir los procesos mentales que subyacen en los comportamientos.

El paradigma de la presente investigación es un paradigma integrado, ya que se coloca entre los dos paradigmas mencionados, el Funcionalista y el Humanista- Interpretativo en una zona delimitada por la interacción pragmática y la elección racional. Al posicionarnos en esta zona del mapeo global del discurso, se pretende equilibrar las visiones idealistas subjetivistas y las realistas objetivas, así como las orientaciones hacia la cultura y hacia la sociedad (Paulston, 1996). A. Steckler y un equipo de investigadores, han delineado cuatro posibles modelos para integrar métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación en las ciencias de la salud (Steckler, McLeroy, Goodman, Bird, & McCormick, 1992). El primer modelo se presenta en la fase inicial del estudio, en la que los métodos cualitativos contribuyen al desarrollo de los instrumentos cuantitativos. En el segundo modelo se lleva a cabo un estudio cuantitativo que utiliza resultados cualitativos para ayudar a explicar e interpretar los resultados cuantitativos. En el tercer modelo, los resultados cuantitativos ayudan a interpretar los resultados cualitativos y por último, en el cuarto modelo, las dos metodologías se usan en paralelo para hacer una validación cruzada y construir sobre los resultados de cada una. En este estudio se utiliza una combinación

primordialmente de los dos primeros modelos y del cuarto, como se explica en el siguiente capítulo.

Debido al diseño de la investigación se decide trabajar con la intención (de si confiar o no confiar), ya que por la limitante del tiempo no se podrán constatar los comportamientos, como hechos. La intención es entendida como el propósito que tiene un individuo de llevar a cabo o no ciertos comportamientos y que posteriormente estas intenciones se conviertan en un determinante del comportamiento o la acción futura (se explicó en el apartado 2.1.5 sobre las Dimensiones de la Confianza).

### **3.2.2 La Interacción de la Orientación hacia el Individuo y hacia la Cultura.**

*Individualismo – Colectivismo* es quizá la dimensión más útil y poderosa en la variación cultural, explica un sinnúmero de comportamientos sociales (Triandis, 1995a). Se refiere a la relación entre el individuo consigo mismo y con su prójimo. En un extremo de este continuo a nivel cultural, se encuentra el *Individualismo*, que es la tendencia de verse uno mismo como independiente de los demás, estar más preocupado por las consecuencias de nuestro comportamiento (se refleja en sociedades en dónde se observa lazos débiles entre sus miembros) y orientado a la consecución de las propias metas. Se preocupa por sus propios intereses y los de su familia cercana. Las tareas o fines que la persona asocia al bienestar afectivo son, el sentirse único, defender sus derechos y la expresión de sus atributos internos. Las personas se presentan positivistas y enaltecen el ‘yo’ (Hofstede, 1991b). En el otro extremo de este continuo esta el *Colectivismo*, que se refiere a la tendencia a verse uno mismo como interdependiente con otros individuos seleccionados y estar preocupado por las consecuencias de nuestro comportamiento para cumplir las metas del grupo. Se está dispuesto a sacrificar los intereses personales por el bienestar del grupo. Desde que el individuo nace, está inmerso e integrado en un grupo fuertemente cohesionado que lo protegerá por el resto de su vida a cambio de su lealtad (Hofstede, 1991b). La conducta en este perfil, se orienta a obtener una buena imagen de sí mediante la inserción y el sentido de pertenencia grupal, además de cumplir con los deberes implicados



en sus roles, la promoción de objetivos grupales y el mantenimiento de la armonía del grupo. Las personas se presentan sin protagonismos, modestas y realistas.

Dentro de los aspectos críticos del Individualismo – Colectivismo cabe destacar las premisas en las que se basa la teoría que se ha generado al respecto. Una de ellas, muy importante, es tomar en cuenta el dilema que ha existido sobre si el individuo o el grupo deben ser la unidad de análisis en las ciencias sociales (O'Neill, 1976). La psicología ha tomado al individuo como la unidad de análisis (Sampson, 1977; Spence, 1985). Lo cuál fue rechazado por Allport, quien no aceptaba el análisis a nivel cultural como válido (Allport, 1924). A cambio su hermano, pensando en que no se tomaba en cuenta el aspecto grupal y cultural, define a la Psicología Social, como

‘Un intento por entender y explicar como la manera de pensar, de sentir y de comportarse de los individuos esta influenciada por la actual, imaginada o implicada presencia de los otros.’ (Allport, 1968).

En el ámbito de la Sociología, Popper también asume que el individuo es la unidad de análisis (Popper. K. R., 1976), lo cuál limita la comprensión y la explicación del fenómeno grupal y cultural ya que éste tenía que explicarse en términos del comportamiento individual (Kim, 1994). Ubicarse en los extremos del enfoque hacia el individuo como unidad de análisis (micro) o del enfoque hacia la sociedad o cultura (macro), presenta un marco reducido y limitado de análisis. Es por esto que Kim, propone que se usen de manera que interaccionen (Kim, 1994) y además presenta modelos multidimensionales que usan las dos orientaciones articuladas (Triandis, McCusker, & Hui, 1990; Schwartz, 1994b; Sinha & Charan Tripathi, 1994; Yau-Fai Ho & Chiu, 1994; Hofstede, 1983).

Al reconocer los dos enfoques hacia el nivel de análisis, se le está dando un lugar a la colectividad, más que a la suma de sus individuos. Según Hofstede, cuando los datos son medidos a nivel cultural, es válido usarlos para comparar entre diferentes culturas (estudios transculturales) y cuando son datos que se miden a nivel individual (valores, creencias y normas) entonces el análisis debe ser dentro de la misma cultura (Hofstede, 1983). Si no

consideramos lo anterior, podemos cometer lo que se conoce como la falacia ecológica, que sucede cuando un investigador utiliza una correlación a nivel cultural para interpretar el comportamiento individual o lo que es lo mismo, interpretar las diferencias entre poblaciones como diferencias entre individuos (Hofstede, 2001b). Lo importante de considerar en este punto, es que aunque se ha hecho notar que el nivel cultural y el individual se han diferenciado de manera conceptual y empírica, forzosamente interaccionan y se interrelacionan funcionalmente (Schwartz, 1994b). Las culturas a través de la socialización dan forma a las actitudes, creencias, emociones y comportamientos individuales, más no los determinan, ya que los individuos poseen características que son muchas veces únicas y auto – dirigidas y pueden aceptar, seleccionar o rechazar la influencia cultural. Viéndolo desde otra perspectiva, el individuo, no es solamente un receptor pasivo de la cultura sino que mantiene, sintetiza y cambia la cultura existente (Kim, Triandis, Kagitcibasi, Choi, & Yoon, 1994).

Hay dos tendencias para trabajar el individualismo – colectivismo por medio de los estudios transculturales como ya se mencionó y lo que se ha denominado *las psicologías nativas* (Kim & Berry J. W., 1994), que sostienen el punto de vista de que cada cultura necesita ser comprendida bajo su propio marco de referencia. Es un intento por documentar, organizar e interpretar comportamientos, valores, costumbres y creencias de una cultura en particular y examinar como los individuos y los grupos interaccionan en su contexto. Una vez que se obtienen regularidades en el contexto en particular, lo que podemos llamar las constantes psicológicas, se procede a llevar a cabo una comparación entre contextos diferentes para examinar lo que hay en común y las variaciones, a esto se le llama el enfoque trans- nativo (Enríquez, 1993).

En este estudio se tomó la decisión de integrar los dos enfoques, comenzando por medir a nivel individual y usando el nivel cultural como complemento y comparación. Al hacerlo se esta reconociendo que a nivel individual los dos extremos, Individualismo y Colectivismo pueden coexistir y solamente se enfatizan más, dependiendo de la situación; ya que todos los individuos llevamos tendencias individualista y colectivistas, solamente que en algunas culturas es más probable que se proyecten mas unas que otras. Para no

confundir el nivel cultural y el individual, Triandis declara tendencias, usando la terminología *Idiocéntrico* y *Alocéntrico* al realizar la medición a nivel individual (Triandis, Leung, Villareal M. V., & Clark, 1985a), ésta corresponde a la terminología de *Individualismo* y *Colectivismo* a nivel cultural. El *Idiocéntrico* elige la mayor parte de las veces soluciones individuales en culturas colectivistas y por el contrario el *Alocéntrico* elige soluciones colectivas en culturas individualistas. Es una teoría de la forma en que el ‘yo’ del individuo se relaciona con su cultura (Clark, 1990b).

De lo anterior se plantea otra premisa: a nivel individual la dimensión ya no se comporta como un continuo, ya que un extremo no es exactamente el opuesto del otro. A nivel individual lo que se refleja, son las dinámicas psicológicas del conflicto y compatibilidad que los individuos experimentan al querer alcanzar sus diferentes valores en el curso de su vida diaria; a diferencia del nivel cultural que puede referirse más, a como las sociedades le dan diferentes soluciones al problema de regular las actividades humanas (Schwartz, 1992; Schwartz & Bilsky, 1990b). Esta interacción de los niveles de estudio de los Antecedentes Culturales a una visión de la naturaleza humana, del como los individuos se conciben como víctimas de las situaciones sociales y simultáneamente influyen a su entorno social (Williamson, 2002).

### **3.2.3 Los Componentes de los Antecedentes Culturales**

*Distancia de poder, alta o baja:* Es como la sociedad maneja el hecho de que los individuos no son iguales en capacidades físicas e intelectuales. Algunas sociedades dejan que estas desigualdades crezcan y se conviertan en desigualdades de poder y riqueza, esto puede convertirse en hereditario y ya no en cuestiones físicas o intelectuales. Se refiere a la preferencia en cuanto a toma de decisiones y a la manera en como se maneja el poder, que tanto los miembros de una sociedad aceptan que el poder de las instituciones y organizaciones se distribuya desigualmente (Hofstede, 1991b). Triandis argumentó, que aunque el constructo de Individualismo – Colectivismo ha sido de utilidad y eso es indiscutible, también se debe reconocer que es multidimensional (Triandis, 1995b). En

esta misma línea, propuso que ambos Individualismo y Colectivismo pueden ser complementados, si los modificamos como Horizontales (énfasis en la equidad) o Verticales (énfasis en la jerarquía y la diferencia). La combinación de estos constructos, genera cuatro patrones distintos: Colectivismo Horizontal, Colectivismo Vertical, Individualismo Horizontal e Individualismo Vertical, que en este estudio utilizaremos para hacernos cargo de la dimensión de *Distancia de Poder* y que se definen a continuación según el trabajo de Triandis (Triandis & Gelfand, 1998a).

*Individualismo horizontal*, el énfasis es en el individuo auto – dependiente que desea perseguir su propia agenda y tiene poco interés por poseer estatus.

*Individualismo vertical*, el énfasis es en el individuo auto – dependiente, que desea perseguir su propia agenda y tiene mucho interés por poseer estatus, por lo que son muy competitivos.

*Colectivismo horizontal*, enfatiza la equidad, la sociabilidad y la interdependencia sin mucha deferencia hacia la autoridad

*Colectivismo vertical*, enfatiza la pertenencia al grupo con deseo de someterse a la autoridad

Singelis y un grupo de investigadores, estudiaron la validez de las distinciones entre los cuatro patrones culturales mencionados, usando reactivos actitudinales para medir los cuatro patrones de tendencia cultural en estudiantes de Illinois y Hawai, E. U. A. (Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995b). El análisis factorial confirmatorio reveló apoyo preliminar para la validez de los cuatro constructos. Tjosvold y sus colegas, realizaron un estudio donde relaciona estos cuatro patrones con el trabajo en grupos organizacionales (Tjosvold, Law, & Sun, 2003b). Ya se ha mencionado que algunas veces se ha considerado al Individualismo y al Colectivismo como dos patrones distintos de la cultura. Triandis, sugiere que existen varios tipos de Individualismo y Colectivismo y que los más

importantes atributos que los distinguen es el énfasis que se hace en las relaciones sociales Horizontales o Verticales (Triandis, 1995c).

A continuación se presenta una descripción de las características que definen a cada uno de los cuatro patrones o taxonomías culturales que se utilizarán en este estudio. Están clasificados en dos dominios conceptuales, a los que se ha hecho ya referencia. La relación con el 'yo' y la relación con la 'autoridad' (Clark, 1990c), que posteriormente servirán para el análisis de los datos recopilados y que se basan en estudios anteriores (Triandis, 1994; Hofstede, 2001c; Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995c). La relación con el 'yo' contempla aspectos sobre la construcción de sí mismos, su identidad, valores, emociones y aspectos de personalidad. La relación con la 'autoridad' contempla aspectos sobre el comportamiento social, la orientación hacia los demás, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

El Componente Individualista, en sus facetas Horizontal y Vertical, tiene las siguientes características, las tablas 3.1 - 3.2 y 3.3 - 3.4; nos muestran respectivamente, lo que distingue a cada uno de ellos:

#### Relación con el 'Yo'

Se define como un individuo estable, que cree que el individuo es la unidad básica de la percepción social, tiene muy claras sus metas.

*Atribuciones:* Se explica el comportamiento de los demás haciendo referencia a rasgos de personalidad y actitudes, el éxito lo atribuye a su propia capacidad, el fracaso lo atribuye a cuestiones externas y cree que todos somos iguales.

Posee una *identidad* independiente, autosuficiente y auto-dependiente. Se define en términos de su rol económico. Observa más su 'yo' que a los demás. Sus recuerdos se centran en su persona.

*Metas:* Tiene su propia agenda, controla su destino y realza su 'yo' por medio de su capacidad y sus logros.

*Emociones:* Es agresivo, siente coraje que permanece por mucho tiempo en él, ya que es un coraje hacia sí mismo. Es impulsivo, como alguien que confía en sí mismo.

*Lógica:* Sus razonamientos son independientes del contexto.

*Actitudes:* Favorece creencias que reflejan independencia y distancia emocional de los miembros del grupo.

*Norma:* Favorece ser independiente del grupo.

*Valores:* Utilitarista, busca el placer, el logro, la libertad y la autonomía.

Relación con la ‘Autoridad’

*Comportamiento individual:* Iniciadores de la acción, hacen contacto con la mirada, directos en la comunicación y se maneja por contratos (derechos, obligaciones).

*Comportamiento en Grupo:* No favorece relaciones íntimas, las metas personales están sobre las del grupo, pertenece al grupo si le es conveniente.

El Componente Colectivista, en sus facetas Horizontal y Vertical, tiene las siguientes características, las tablas 3.5 – 3.6 y 3.7 – 3.8; nos muestran respectivamente, lo que distingue a cada uno de ellos:

**Tabla 3.1 Atributos que distinguen a los Individualista Horizontales en cuánto a la Relación con el ‘Yo’**

DOMINIO CONCEPTUAL	INDIVIDUALISMO HORIZONTAL	
↓	<p><i>Considera a todos por igual</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b> Respeto y preocupación por las personas en cuanto no obstaculizan la consecución de su agenda</p> <p><b><u>‘Yo’, su identidad</u></b> Quieren ser únicos y distintos del grupo, pero no están particularmente interesados en sobresalir o en tener un alto estatus.</p>	<p><b><u>Metas</u></b> Desea lograr sus metas a toda costa</p> <p><b><u>Lógica</u></b> Su razonamiento es hacia el logro de sus metas</p> <p><b><u>Actitudes</u></b> Se puede llevar bien con todos si así le conviene</p> <p><b><u>Valores</u></b> Intercambio justo, tolerancia</p>
<b>RELACIÓN CON EL ‘YO’</b>		

### Relación con el 'Yo'

Se define como un individuo inestable, porque no esta centrado en el mismo, sino en lo que el grupo decida, ya que cree que el grupo es la unidad básica de la percepción social.

*Atribuciones:* Se explica el comportamiento de los demás según las normas existentes, el éxito lo atribuye a la ayuda de los demás, el fracaso lo atribuye a falta de esfuerzo de su parte, busca el bien del grupo y que este perdure.

**Tabla 3.2 Atributos que distinguen a los Individualista Horizontales en cuánto a la relación con la 'Autoridad'**


<b>DOMINIO CONCEPTUAL</b>	<b>INDIVIDUALISMO HORIZONTAL</b>
<p style="text-align: center;">↓ <b>RELACIÓN CON LA 'AUTORIDAD'</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Comportamientos Individuales</u></b> Solucionan problemas y conflictos Terminan tareas Conciliador Valora a la persona en cuanto les es útil para cumplir su agenda personal</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Comportamientos de Grupo</u></b> Da valor a las personas, a su participación Se identifica con el grupo en la medida en que participa en las toma de decisiones</p>

Posee una *identidad* interdependiente, paternalista, rígida y simple. Se define en términos de su relación con los miembros de su grupo. Se deriva de sus orígenes, raza o familia. Observa más a los demás que a si mismo. Sus recuerdos se centran en los demás.

*Metas:* Las metas del grupo. Enfocado al contexto. Realza su 'yo' por medio de la legitimación del grupo.

*Emociones:* Enfocadas en los demás (empatía), de corta duración, como de alguien modesto.

**Tabla 3.3 Atributos que distinguen a los Individualistas Verticales en cuánto a la relación con el ‘Yo’**

INDIVIDUALISMO VERTICAL	
  <b>RELACIÓN CON EL ‘YO’</b>	<p><i>Le interesa el estatus</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b> Las personas no somos iguales, el débil debe ser sumiso, aceptan las diferencias de poder</p> <p><b><u>‘Yo’, su identidad</u></b> En la medida en que posea estatus y distinción Se define compitiendo con ellos En la medida en que se respete la jerarquía</p> <p><b><u>Valores</u></b> Competitivo, poder social, desigualdad, utilitarista, la jerarquía</p>
	<p><b><u>Metas</u></b> Quiere escalar la pirámide jerárquica y buscan el poder, el prestigio, el protagonismo y la riqueza</p> <p><b><u>Lógica</u></b> Hay que ser mejor que los demás, quieren ser los mejores</p> <p><b><u>Actitudes</u></b> Favorece el elitismo y el autoritarismo por lo que puede ser prepotente</p> <p><b><u>Normas</u></b> Que se respeten las normas de la jerarquía</p>

*Lógica:* Lo que me hace similar a los miembros de mi grupo. Las necesidades de los miembros del grupo.

*Actitudes:* Favorece la lealtad hacia sus compañeros de grupo.

*Norma:* Las establecidas por el grupo.

*Valores:* Los del grupo, sus tradiciones y sus costumbres, seguridad.

**Relación con la ‘Autoridad’**

*Comportamiento individual:* Cooperador, ordenado y auto-controlado. Esfuerzos y recompensas en conjunto. Cambia de opinión. Evita confrontación. Guiado por factores externos, normas y roles. Se relaciona diferente con personas que no son miembros de su grupo. Es compartido.



**Tabla 3.4 Atributos que distinguen a los Individualista Verticales en cuanto a la relación con la ‘Autoridad’**

DOMINIO CONCEPTUAL	INDIVIDUALISMO VERTICAL
↓	<p style="text-align: center;"><b><u>Comportamientos</u></b></p> <p style="text-align: center;">Actúan con poder coercitivo Delegan tareas Toma las decisiones pues es el poderoso Las relaciones horizontales tienen más importancia que las verticales</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Grupos</u></b></p> <p style="text-align: center;">Por lo que entra y sale fácilmente de los grupos Cree que el trabajo en grupo es menos efectivo Le gusta ser único y diferente del resto de los miembros del grupo</p>
↓	
<b>RELACIÓN CON LA ‘AUTORIDAD’</b>	

*Comportamiento en Grupo:* Sentido de pertenencia al grupo. Comparte y colabora con el grupo. Se involucra en la vida de las personas cercanas. Las metas del grupo están sobre las personales. Acomoda sus argumentos a los del grupo.

**Tabla 3.5 Atributos que distinguen a los Colectivistas Horizontales en cuanto a la relación con el ‘Yo’**

DOMINIO CONCEPTUAL	COLECTIVISMO HORIZONTAL	
↓	<p><i>No considera la autoridad</i></p> <p><b><u>Atribuciones</u></b></p> <p>Cree que todos somos iguales Respeto y preocupación por las personas de su grupo</p>	<p><b><u>Lógica</u></b></p> <p>Establece metas en común con el grupo</p> <p><b><u>Actitudes</u></b></p> <p>No se somete fácil a la autoridad Favorece la tradición del grupo</p> <p><b><u>Valores</u></b></p> <p>Obediencia, deber, armonía del grupo, relaciones íntimas y personales</p>
↓		
<b>RELACIÓN CON EL ‘YO’</b>		

Tabla 3.6 Atributos que distinguen a los Colectivistas Horizontales en cuanto a la relación con la ‘Autoridad’

DOMINIO CONCEPTUAL	COLECTIVISMO HORIZONTAL
↓	<p style="text-align: center;"><u>Comportamientos</u></p> <p style="text-align: center;">Selecciona compañeros que favorecen la integridad familiar</p> <p style="text-align: center;"><u>Grupos</u></p> <p style="text-align: center;">Relación de igual a igual solidaria</p> <p style="text-align: center;">Concilia y mantiene la armonía del grupo</p>
RELACIÓN CON LA ‘AUTORIDAD’	

Esta tipología es congruente con la literatura que ha examinado la variedad de patrones culturales.

Tabla 3.7 Atributos que distinguen a los Colectivistas Verticales en cuanto a la relación con el ‘Yo’

DOMINIO CONCEPTUAL	COLECTIVISMO VERTICAL	
↓	<p><i>Desea someterse a la autoridad</i></p> <p><u>Atribuciones</u></p> <p>Reconoce y se somete a la autoridad</p> <p>Respeto y preocupación por las personas que representan la autoridad</p>	<p><u>Metas</u></p> <p>Es importante que la autoridad apruebe sus acciones</p> <p><u>Emociones</u></p> <p>Empatía, especialmente al respeto a la autoridad.</p> <p><u>Lógica</u></p> <p>Se somete y sacrifica sus propias metas por las del grupo</p> <p>Las necesidades de los miembros del grupo</p> <p><u>Actitudes</u></p> <p>Compite con grupos diferentes al suyo</p> <p>Conformista</p> <p><u>Valores</u></p> <p>La jerarquía</p>
RELACIÓN CON EL ‘YO’		

Entre otros, Fiske, presentó patrones culturales que corresponden al Colectivismo, como “participación en común”; al patrón Vertical como, “rango de autoridad”; a las relaciones Horizontales “empate en igualdad”; y al Individualismo, “precio de mercado” (Fiske, 1992). La tipología también coincide con la que Rokeach hace del sistema político, ya que describe que hay sistemas en los que se valora la “igualdad y la libertad”, lo que corresponde al Individualismo y señala que también hay sistemas que valoran la libertad pero no la igualdad, lo que correspondería al Individualismo Vertical (Rokeach, 1973b). En la tabla 3.9, se muestra una relación del Individualismo y Colectivismo Horizontal y Vertical con otras tipologías.

### 3.2.4. Los Componentes de los Procesos de Desarrollo de Confianza

Cómo se explico en el capítulo 2, los procesos de desarrollo de Confianza consisten en una evaluación de las intenciones y de los comportamientos de la persona en la que se desea confiar. Esta evaluación se lleva a cabo en base a creencias, valores y costumbres agrupados en los Antecedentes Culturales. Para poder medir cada proceso a estudiar, se definen elementos estructurales de cada uno de ellos, que se relacionan con Antecedentes Culturales en particular, como se presentará más adelante en el apartado de proposiciones del estudio.

**Tabla 3.8 Atributos que distinguen a los Colectivistas Verticales en cuanto a la relación con la ‘Autoridad’**

<b>DOMINIO CONCEPTUAL</b>	<b>COLECTIVISMO VERTICAL</b>
↓	
<b>RELACIÓN CON LA ‘AUTORIDAD’</b>	<p style="text-align: center;"><u><b>Comportamientos</b></u> Se somete a la autoridad</p> <p>Le da más importancia a las relaciones verticales de jerarquía que a las horizontales</p> <p style="text-align: center;"><u><b>Grupos</b></u> Respeto y obedece a la autoridad Se conforma y se somete para mantener la armonía del grupo</p>

**Tabla 3.9 Relaciones del Individualismo – Colectivismo / Horizontal – Vertical, con otras tipologías**  
(Triandis & Gelfand, 1998b).

<b>Dimensión</b>	<b>Colectivismo</b>	<b>Individualismo</b>
El 'yo' vertical (Fiske, 1992)	El 'yo' diferente de los demás Participación común Rango de autoridad	El 'yo' diferente de los demás Precio de mercado Rango de autoridad
(Rokeach, 1973b)	Baja libertad Baja igualdad Comunismo (Ej. China)	Alta libertad Baja igualdad Democracia de mercado (ej. Francia)
El 'yo' horizontal (Fiske, 1992)	El 'yo' igual a los demás Participación común Empate en igualdad	El 'yo' igual a los demás Precio de mercado Empate en igualdad
(Rokeach, 1973b)	Baja libertad Alta igualdad Vivir en comunidad (ej. kibbutz)	Alta libertad Alta igualdad Socialismo democrático (ej. Noruega)

El proceso Calculador, es el proceso mediante el cuál, el confiador, calcula los costos y/o beneficios de confiar o no en el confiante, y si decide confiar es porque el beneficio resultante, es mayor que el costo de no confiar. Este proceso utiliza el elemento **Costo-Beneficio (CB)**. Es principalmente un cálculo llevado a cabo por medio de una elección racional en donde el confiador evalúa las características de una interacción de intercambio económico (Rousseau et al., 1998a). El confiador cree que la conducta del confiante será de colaboración basada en elementos estructurales que lo disuaden de comportarse de una manera oportunista o ventajosa. El confiador usa el proceso Calculador para evaluar los costos y los beneficios del oportunismo (Doney et al., 1998a), así como los beneficios de continuar colaborando (Dasgupta, 1988a) y de prolongar la relación. El confiador asume que el confiante le teme a las consecuencias de comportarse de una manera oportunista y que anticipa recompensas por el comportamiento relacionado con la Confianza (Lewicki & Bunker, 1996a), lo que no asume es que estos factores operan uniformemente en todos los confiantes, es así que el confiador utiliza información fidedigna acerca de las estructuras de costo – beneficio para calcular el comportamiento futuro del confiante.

En su modelo para confiar Hurley, propone que hay factores de la situación que el confiador va a darles peso para poder tomar una decisión de poder o no confiar en el confiante (Hurley, 2006). Entre esos factores de la situación menciona el de alineación de intereses, y comenta que este factor se evalúa por medio de la pregunta: ¿Qué tan factible es que esta persona sirva a mis intereses? El proceso que el describe, se parece a este proceso Calculador, ya que el indica que cuando los beneficios están claros para las dos partes, ninguno de los dos tendrá porque cuestionar los motivos del otro.

El proceso Predecible es el proceso mediante la cuál, el confiador muestra disposición de confiar si posee la habilidad de predecir el comportamiento del confiante (Rempel et al., 1985a). Este proceso utiliza los elementos de **Conformismo (CR)** y **Confiabilidad (CF)**. *Confiabilidad* se refiere a la expectativa de un comportamiento consistente a través del tiempo (Mishra & Mishra, 1994a). Es importante aclarar que este elemento no se parece a la Integridad ya que tiene un valor neutral, el comportamiento puede ser bueno o malo, lo que aquí interesa es que es predecible por su consistencia. Al interactuar con el confiante, el confiador obtiene información que va procesando de una forma cognitiva y esto le permite desarrollar juicios más complejos sobre posibles comportamientos futuros, el confiador ya ha tenido la oportunidad de ver al confiante en acción y eso le proporciona un elemento para poder predecir su comportamiento. *Conformismo* se refiere a información que el confiador obtiene del entorno y que indica que hay elementos que hacen que el confiante se comporte de una manera específica (Camp, 2003a). Algunas culturas tienen sólidas estructuras sociales formales, como instituciones legales; también tienen estructuras informales, como la orientación del grupo. Conociendo lo sólidas y respetadas que pudieran ser en una cultura estas estructuras, el confiador puede predecir la probabilidad de que un confiante falle o dicho de otra forma que se comporte o no como se espera.

El proceso de Intencionalidad, se define como la habilidad del confiador para interpretar palabras y comportamientos que lo lleven a percibir las intenciones del confiante (Lindskold & Bennett, 1973). Este proceso utiliza los elementos de **Benevolencia (BE)**, **Apertura (AP)** e **Integridad (IN)**. *Apertura* es la percepción de la honestidad y veracidad del confiante, particularmente en lo referente al proceso de comunicación entre el confiador

y el confiante (Mishra & Mishra, 1994a). *Integridad* es la adherencia a una serie de principios por los cuales el confiador percibe en el confiante a una persona confiable de la que puede depender y que por consecuencia se decide confiar en ella (Mayer et al., 1995a). *Benevolencia* se refiere a la percepción de un interés genuino o preocupación por el bienestar de los demás, es la medida en que el confiador cree que un confiante siente preocupación por los demás y el deseo de hacer el bien al confiador más allá de una motivación egocéntrica (Mayer et al., 1995a). En el proceso de Intencionalidad, el confiador percibe las intenciones o motivos del confiante, interpretando su lenguaje y observando ciertos comportamientos que le permiten determinar sus intenciones (Doney et al., 1998a). La confianza puede emerger si el confiador percibe que el confiante está genuinamente interesado en su bienestar y motivado a buscar la ganancia en común.

### **3.2.5. Los Componentes de las Metas y la Eficiencia del Grupo**

La teoría de la cooperación y la competencia supone que la manera en como las metas están estructuradas determina la forma en que los individuos interactuarán y el patrón de interacción determinará los resultados (Johnson, Johnson, & R. T., 1989b) . Cuando las metas están estructuradas de una forma para *Cooperar*, los miembros del grupo perciben que podrán alcanzar las metas establecidas sí y sólo sí, los demás alcanzan sus metas. En cambio si la estructura es para *Competir*, los miembros perciben que si uno de ellos logra sus metas es porque los demás han fracasado.

La *Eficiencia* y efectividad del grupo están definidas en términos de:

- Si se cumplieron las metas,
- que tan aceptable es para los miembros del grupo el resultado obtenido,
- que tan comprometidos se sienten los miembros del grupo con las metas establecidas y
- que tan satisfechos están con el trabajo en grupo, si este inspira a los miembros del grupo a mejorar su desempeño.

Después de haber definido las variables del estudio, se procede a detallar las relaciones y las proposiciones esperadas.

### **3.3 Proposiciones y Relaciones del Estudio**

Revisando la literatura sobre las dimensiones culturales de Individualismo y Colectivismo encontramos que de acuerdo con (Triandis, 1995b), la distinción entre Individualismo y Colectivismo esta basada en cuatro dimensiones universales:

- La definición del ‘Yo’, que es interdependiente en el Colectivismo e independiente en el Individualismo (Markus & Kitayama, 1991b).
- Las metas personales y de grupo están estrechamente alineadas en el Colectivismo y no alineadas en el Individualismo (Triandis, 1988a; Schwartz & Bilsky, 1990a).
- Los miembros de una sociedad Individualista guían su conducta social por las actitudes, necesidades personales, derechos y contratos, a diferencia de los miembros de una sociedad Colectivista que se guía más por las normas, obligaciones y deberes (Triandis, 1988a; Schwartz & Bilsky, 1990a; Schwartz, 1994a).
- El énfasis en las relaciones personales, aún en condiciones de desventaja, es común en las sociedades Colectivistas. En sociedades Individualistas el énfasis es, en el análisis racional de las ventajas y desventajas de mantener una relación (Clark, 1990a).

Doney y Cannon, proponen que las sociedades Colectivistas más que las Individualistas dependerán de la transferencia de información de los miembros de su grupo cuando evalúen los atributos e incentivos del confiante (Doney et al., 1998a), esto debido a la definición interdependiente del ‘yo’ (Markus & Kitayama, 1991b), la importancia de alinear las metas

personales con las del grupo y el énfasis en las relaciones personales. Los que definen su 'yo' como independiente, se basaran más en sus propias opiniones y experiencias. Dado que una sociedad Colectivista Horizontal basa su percepción de confianza en el otro, en las normas sociales y las opiniones de grupo; es muy probable que éstas provean un fuerte indicador de que los motivos del confiante son benevolentes. También es posible que tanto el confiador como el confiante pertenezcan al mismo grupo, por lo tanto el confiador espera que el confiante tenga intenciones benevolentes. De igual manera el hecho de que como en el caso del grupo estudiantil, se presenten recompensas y un alto aprecio por el esfuerzo conjunto, también sugieren al confiador que el confiante actuará en conformidad con los intereses de éste, que son los de él.

**Proposición 1a:** *Los miembros de una sociedad con componente Colectivista Horizontal se involucren más en procesos de desarrollo de confianza de tipo de Intencionalidad que los de una sociedad de componente Individualista Horizontal.*

Ambos Colectivistas e Individualistas valoran la Integridad, pero la definen de diferente manera, ya que la Integridad significa adherirse a una serie de principios, que pueden ser diferentes en cada cultura (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995b). Para los Colectivistas, una persona altamente integral es aquélla que está en conformidad con las normas y valores del grupo aún que difieran de los propios (Markus & Kitayama, 1991a), en cambio para un Individualista una persona íntegra es aquélla que se adhiere a sus propios principios aún si esto significa tomar una decisión que no es popular entre el grupo (Fukuyama, 1996a).

**Proposición 1b:** *Ambos miembros de sociedades con componentes Colectivistas e Individualistas Horizontales, se involucren en procesos de desarrollo de confianza de tipo de Intencionalidad pero tomando en cuenta diferentes conceptos de los elementos de Integridad.*

La Apertura es otro elemento que se define diferente en una sociedad Colectivista que en una Individualista. Estos últimos prefieren que la comunicación sea clara y directa, mientras que los colectivistas se comunican enfatizando el contexto (Hall, 1976), se espera



en estas sociedades que ‘leas la mente’ del otro mientras te comunicas. El confiador podrá interpretar intenciones benevolentes si el confiante percibe una ganancia mutua, ya sea porque se le hace saber de una manera clara y directa o porque puede adivinar por el contexto.

**Proposición 1c:** *Ambos, miembros de sociedades con componentes Colectivistas Individualistas se involucren en procesos de desarrollo de confianza de tipo de Intencionalidad pero tomando en cuenta diferentes conceptos de los elementos de Apertura.*

Las normas y valores en las sociedades Colectivistas presuponen conformidad hacia ellas, las personas que son miembros de un grupo establecen guías o códigos de lo que es un comportamiento aceptable y las personas procuran respetarlos si quieren seguir perteneciendo al grupo, ya que de otra manera el costo de violar estos códigos puede resultar en que el grupo desconozca al miembro que incurrió en este tipo de comportamiento (Doney et al., 1998b). Por lo que en sociedades Colectivistas se facilita el proceso de predecir el comportamiento.

Una sociedad alta en distancia de poder como México (Hofstede, 1991a), entiende que hay diferencias entre los miembros de una sociedad y que debe haber cierto Conformismo en la posición que se ocupa, esto sugiere que las normas garantizan cierto tipo de comportamiento y que dado que existe una autoridad, hay baja tolerancia a la variabilidad en el comportamiento y por consecuencia un mayor poder de predicción de este.

**Proposición 2a:** *Los miembros de una sociedad con componente Colectivista Vertical se involucren más en procesos de desarrollo de confianza de tipo Predecible.*

Los miembros de una sociedad Individualista Vertical u Horizontal se involucrarán en procesos de confianza de tipo Predecible si han tenido experiencia previa con el confiante y de esa manera pueden predecir que la persona es confiable (Mishra & Mishra, 1994a; Mishra & Mishra, 1994b).

**Proposición 2b:** *Los miembros de una sociedad con componente Individualista Horizontal o Vertical se involucren más en procesos de desarrollo confianza de tipo Predecible por la experiencia de interacciones previas con el confiante.*

Doney y otros autores proponen, que los miembros de una sociedad Individualista usan un proceso Calculador más que los miembros de una sociedad Colectivista (Doney et al., 1998b). Para los miembros de una sociedad Colectivista actuar para auto servirse y buscar sus propios intereses representa un costo de oportunidad muy alto, ya que la sociedad los puede sancionar muy duro, por lo que es poco probable que incurran en este tipo de comportamiento.

En cambio, entre los miembros de una sociedad Individualista, el comportamiento oportunista se da, ya que las oportunidades se presentan frecuentemente, las normas lo avalan y demuestran que tiene un bajo costo y no sólo eso, sino que se le otorga un alto valor a la persona que las aprovecha, siendo esto congruente con el perfil masculino, que es asertivo, agresivo, persigue sus propios intereses (Kale & McIntyre, 1991), se espera que obtenga el máximo provecho y aprecia las recompensas extrínsecas que le pueda presentar este tipo de comportamiento, incluso los miembros de estas sociedades dejarán los grupos que obstaculicen este proceso, como ya se mencionó (Hofstede, 1985a). En una sociedad alta en distancia de poder, dónde se ejerce éste en base a la coerción es muy probable que los miembros incurran en un comportamiento oportunista ya que es la única alternativa que ellos contemplan para beneficiarse sin romper las normas, además de que se pueden sentir amenazados por los demás. El confiador va involucrarse en un proceso Calculador para descartar el comportamiento oportunista del confiante y de esa manera poder confiar.

**Proposición 3:** *Los miembros de una sociedad con componente Individualista Vertical se involucrarán en procesos de desarrollo de confianza de tipo Calculador más que los de una sociedad con componente Colectivista en general.*

Tjosvold y sus colegas, encontraron que entre mas valores Colectivistas resaltan los grupos, en ambas versiones Horizontal y Vertical, más piensan sus miembros que deben Cooperar porque son interdependientes (Tjosvold et al., 2003b). Ellos concluyeron que, los grupos Colectivistas tienen relaciones interpersonales fuertes, no por evitar el conflicto como se mencionó en otros estudios (Morris, Leung, Ames, & Lickel, 1999), si no por la forma abierta y respetuosa en como discuten diferentes puntos de vista.

**Proposición 4a:** *Los miembros de una sociedad con componente Colectivista Vertical y Horizontal, cuando trabajan en grupos establezcan metas para Cooperar.*

**Proposición 4a.1:** *El componente Colectivista Vertical tenderá más a establecer metas para Competir hacia fuera del grupo.*

En cambio, los grupos que promueven valores Individualistas desarrollan metas para Competir, entre más piensan los miembros de un grupo que sus metas compiten, más discuten de una manera cerrada lo que contribuye a un desempeño grupal inefectivo.

**Proposición 4b:** *Los miembros de una sociedad con componente Individualista tanto Vertical como Horizontal, cuando trabajan en grupos establezcan metas para Competir.*

**Proposición 4b.1:** *El componente Individualista Horizontal pueden Cooperar si el resultado les beneficia en lo personal.*

Se ha descubierto que las metas de tipo cooperativas llevan a la controversia constructiva entre los miembros de un grupo, discusiones con mentalidad abierta lo cuál se relaciona con un grado de apertura en la comunicación que genera conflicto funcional en el grupo y esto ayuda a resolver problemas y a cumplir objetivos (De Dreu & Van de Vliert, 1997), así como a desarrollar Confiabilidad para trabajar juntos de nuevo en un futuro.

Deutsch propone, que en las relaciones interpersonales, la impersonalidad y la distancia en la relación, promueven la competencia, ya que las personas sienten que sus metas son incompatibles con las metas de personas con las que no se identifican (Deutsch, 1973a).

La impersonalidad es una característica del proceso Calculador, ya que en éste, el confiador evalúa la estructura Costo – Beneficio y no los atributos del confiante.

**Proposición 5a:** *Los miembros de un grupo establecerán metas para Cooperar hacia el interior del grupo y metas para Competir hacia el exterior de éste.*

**Proposición 5b:** *Los miembros de un grupo establecerán más metas para Cooperar al utilizar un proceso de Intencionalidad y Predecible que un proceso Calculador.*

Jarvenpaa y otros autores, realizaron estudios en los que el elemento de Integridad tuvo más peso que el de Benevolencia para incurrir en un proceso de Intencionalidad (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998b).

**Proposición 6:** *Al incurrir en un proceso de Intencionalidad los miembros de un grupo pueden darle más peso a la Integridad del otro miembro que a la Benevolencia.*

Los estudios sobre cooperación y competencia sugieren que en la medida en que el grupo genere metas para Cooperar, esto resultará en un trabajo más productivo. Mientras que las metas para Competir, tienen como consecuencia mentes cerradas y por lo tanto una baja productividad (Tjosvold et al., 2003b).

**Proposición 7:** *Habrará una relación positiva entre la Eficiencia del grupo y las metas para Cooperar, más que con las metas para Competir, que incluso puede llegar a ser negativa.*

Al hablar de cultura nacional se trata de poner una frontera para distinguir diferentes grupos, no es necesariamente una frontera geográfica más bien se trata de hablar de los valores, normas y creencias que hacen que en un grupo se persigan ciertas metas y se eviten o castiguen otras (Schwartz, 1996b). En resumen, la cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia en común y participan en una estructura social (Paéz, Fernández, Basabe, & Grad, 2004b). Las regiones que se estudian en el presente trabajo, vivieron una historia diferente por lo que

**Proposición 8:** *Se encontrarán diferencias en cada una de las ciudades y regiones estudiadas, en cuanto a la combinación de los componentes culturales de cada caso y los de procesos de desarrollo de Confianza más utilizados, así como en las explicaciones del porque se dan cada una de estas relaciones.*

Se continúa en la siguiente sección con la metodología y los métodos que se utilizaron para realizar el trabajo de investigación.

**Capítulo 4:**  
**Metodología y Métodos.**

- 4.1 Diseño de la Metodología
- 4.2 Diseño y Métodos del Estudio
- 4.3 Descripción de la Muestra
- 4.4 Resultados de las Entrevistas Preliminares
- 4.5 Estructura del Cuestionario
- 4.6 Resultados de la Prueba Piloto del Cuestionario
- 4.7 Estructura de la Entrevista a Profundidad
- 4.8 Integración de los Elementos Cuantitativos con los Elementos Cualitativos del Estudio
- 4.9 Análisis Cuantitativo de los Datos
- 4.10 Análisis Cualitativo de los Datos

El presente capítulo comienza describiendo el diseño de la metodología del estudio, desde el paradigma que lo origina hasta los métodos congruentes con éste. Se lleva a cabo una descripción de la muestra y de las herramientas usadas para la recopilación de los datos, para terminar en el análisis de los mismos según los métodos elegidos.

#### **4.1 Diseño de la Metodología**

El propósito de este estudio es explicar las relaciones entre las variables del modelo que expusimos en el capítulo anterior. No solamente importa saber si hay una relación entre ellas, también importa profundizar en el como es que se dan estas relaciones y por qué. Con este objetivo en mente se plantea una metodología del estudio que combina dos paradigmas el funcionalista y el interpretativo, para lo cuál se construye un diseño que utiliza dos métodos de análisis, el cuantitativo y el cualitativo. En este sentido el paradigma de este estudio se inclina más hacia lo fenomenológico – crítico ya que pretende comprender e interpretar la conducta de una persona desde su propia actuación, influida por valores propios (Pérez Serrano, 2001). Algunos autores señalan como muy importante en las ciencias sociales, la posibilidad de combinar estos dos enfoques en un estudio, de manera que no sea una confrontación de paradigmas sino una complementación, dónde las fortalezas de los métodos de un paradigma compensen las debilidades de los métodos del otro (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2003a).

Cook y Reichardt, analizan los atributos de los paradigmas cualitativos y cuantitativos, llegando a la conclusión de que estos no tienen que ir rígidamente ligados con unos u otros métodos y pueden utilizarse conjuntamente, porque la combinación de ambos supone más ventajas que inconvenientes (Cook & Reichardt, 1986). La complementación, como ya se mencionó, en aras de aprovechar los beneficios de los dos enfoques, se centra en una discusión acerca del nivel metodológico y técnico, y no del nivel paradigmático que ya se abordó. Al utilizar diferentes métodos se realizan operaciones que convergen a lo que suele llamarse la *triangulación* que implica el empleo complementario de métodos cualitativos y cuantitativos, dado que contribuye a corregir los inevitables sesgos que se encuentran presentes en cada uno y que permite contrastar datos y obtener otros que no han sido

aportados en el primer análisis de la realidad. A continuación se señalan algunas aportaciones y ventajas en la utilización conjunta de los dos métodos (Cook & Reichardt, 1986):

- Objetivos múltiples. Este estudio se interesa tanto por el proceso como por los resultados, por lo que se intenta, valorar, comprobar y dar una explicación de las relaciones.
- Vigorización mutua de los tipos de métodos. Los métodos cualitativos se definen como técnicas de comprensión personal, de sentido común y de introspección, mientras que los cuantitativos se pueden definir como técnicas de contar, de medir y de razonamiento abstracto.
- Triangulación. El empleo complementario de métodos ayuda a corregir el sesgo que existe en cualquier método.

También se presentan algunas desventajas de usar uno u otro método. Por ejemplo, el desviarse del paradigma funcionalista pragmático, se paga con el precio de perder objetividad. Por otra parte desviarse del paradigma humanista interpretativo, podría significar una falta de comprensión de interrelaciones dinámicas entre las culturas, las instituciones, la historia y la adaptación social (Redding, 1994). Por lo que no es tiempo todavía de inclinarse solamente por uno de los paradigmas, aún se necesitan múltiples métodos procedentes de diferentes paradigmas para investigar la influencia de la cultura (Lenartowicz & Roth, 1999).

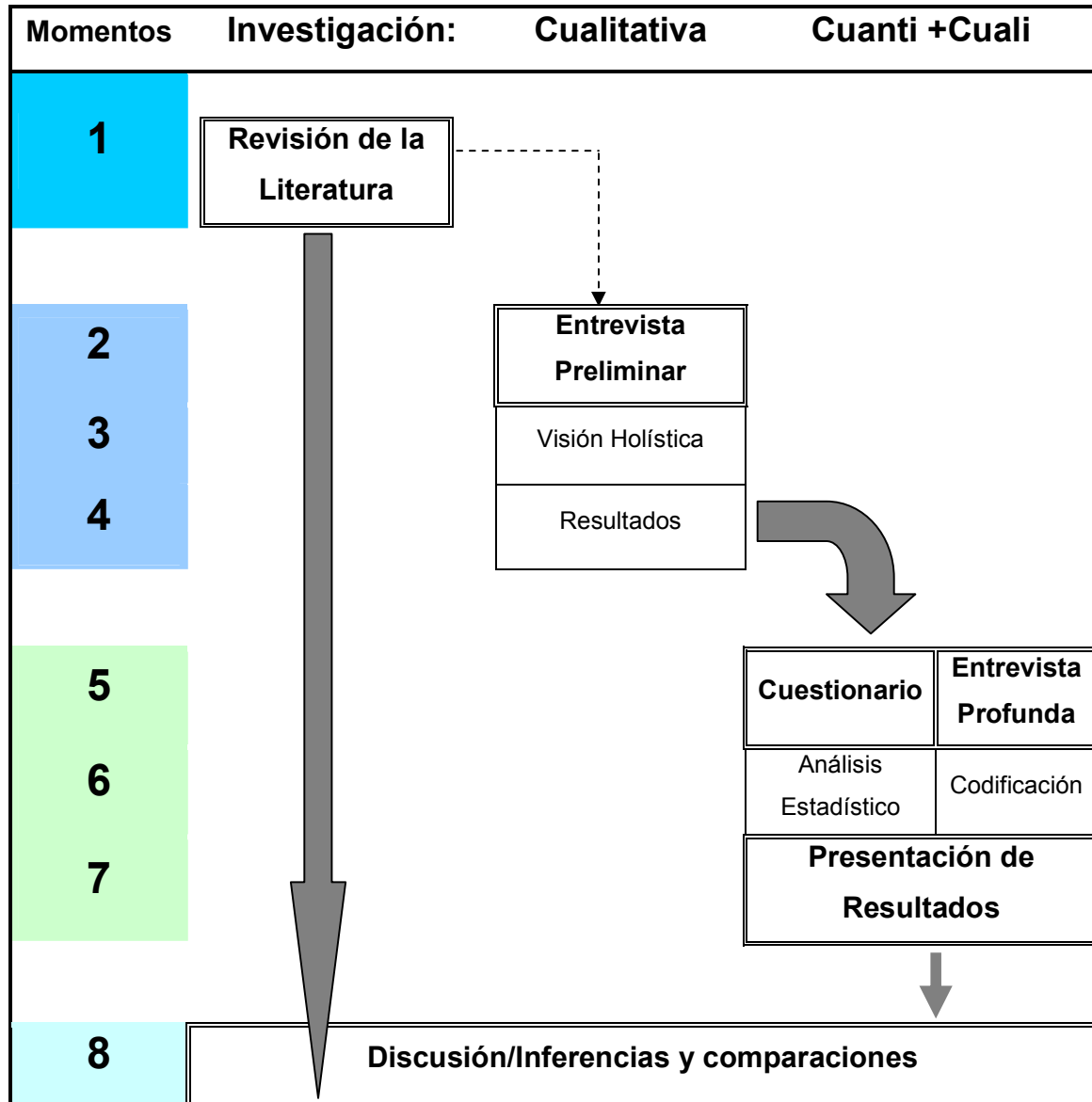
#### **4.2 Diseño y Métodos del Estudio**

El diseño del presente estudio, pretende entonces, aprovechar lo más posible las bondades de la combinación de estos métodos, como ya se comentó, para responder a los paradigmas



que guían la metodología. En la figura 4.1 se esquematiza el diseño que combina los dos métodos y posteriormente se explican los diferentes momentos de la investigación.

Figura 4.1 Diseño y Métodos del estudio



El documento inicia con una revisión de la literatura en el capítulo 2 referente al marco teórico del estudio. En dicha revisión, se presenta un resumen de los temas relevantes de esta investigación, de lo que hasta ahora se ha estudiado y como se ha estudiado. Los temas son Cultura, Confianza y el contexto en el que se estudiarán, el Grupo de Trabajo, las metas

que se establecen y lo que se entiende por Eficiencia en el grupo. A su vez, en la parte de la revisión sobre la Cultura, se trabaja un capítulo sobre México, sus principales momentos históricos, los perfiles culturales que de estos se generan y como van evolucionando hasta la definición de un perfil por región.

Se procede al desarrollo del marco analítico de la investigación, resaltando en éste, la justificación, el alcance y el paradigma de dicho trabajo. En el mismo capítulo se explica el modelo a estudiar. En el capítulo 4 se explican la metodología y los métodos usados, se elabora en porque estos métodos son adecuados y congruentes con el paradigma del estudio y en porque se lleva a cabo una combinación de métodos. En seguida se presentan las herramientas de recolección de datos y su propósito, comenzando en orden de aplicación con la entrevista preliminar, estudio cualitativo pequeño en el que por medio de 5 entrevistas basadas en una guía de preguntas estructuradas desde los dominios culturales de la definición del 'yo' y la relación con 'los otros' y con 'la autoridad' (Clark, 1990b), se recopilaron datos con la finalidad de hacer una primera exploración para obtener una visión preliminar de los temas del estudio y de las posibles diferencias entre regiones. Los resultados de las entrevistas preliminares se emplearon para generar proposiciones del estudio y para elegir los reactivos con los que se construye el cuestionario, se trabajó en adaptarlo al contexto. Esta herramienta es utilizada para la recolección de datos que posteriormente se analizarán de una forma cuantitativa.

Una vez diseñado y habiéndose llevado a cabo una prueba piloto del cuestionario, se encuesta a estudiantes de postgrado que al mismo tiempo trabajan en grupos en alguna organización. Este cuestionario se aplica en diferentes localidades, buscando contrastar el aspecto regional. Se realizan entrevistas profundas, basadas en una nueva guía depurada de preguntas, a miembros de un grupo de trabajo en las diferentes localidades. Una vez que se tienen todos los datos se continua con el análisis estadístico de los datos recopilados por medio del cuestionario y con la codificación de los datos obtenidos por medio de las entrevistas a profundidad, que son analizados de forma cualitativa, identificando las principales relaciones y sus explicaciones según las anotaciones en cada código.

El capítulo 5 presenta los resultados triangulando los análisis cualitativo y cuantitativo, lo que permite encontrar patrones que explican más a detalle las relaciones obtenidas. Los resultados se presentan por caso y en general en toda la muestra. La discusión se desarrolla, destacando perspectivas e ideas interesantes y haciendo inferencias sobre las relaciones y los patrones encontrados, al contrastar los resultados con lo que se presentó sobre los estudios anteriores, la teoría relevante y los perfiles históricos de México. A su vez se discute acerca de que tanto se cumplieron las proposiciones del estudio.

El documento termina explicando cuales fueron las limitaciones de la investigación, algunas conclusiones y propuestas de estudios futuros, así como recomendaciones para la práctica en las organizaciones.

### **4.3 Descripción de la Muestra**

La población objeto de este estudio esta conformada por personas empleadas en una organización que interactúan en el ejercicio de su labor. Como ya se mencionó el objetivo es obtener ideas, percepciones más detalladas sobre el proceso de desarrollo de confianza en una relación interpersonal y como ésta se relaciona con las metas que se establecen y la eficiencia en un grupo de trabajo, es por esto que se usará una muestra no probabilística intencionada. Dadas las características declaradas al inicio del párrafo, se encuestarán a estudiantes de nivel postgrado, que trabajen en organizaciones en las diferentes localidades. Cumpliendo de esta manera con los criterios de discriminación de la muestra, ya que:

- Forman parte de la población objeto del estudio,
- Pertenecen a las comunidades seleccionadas en el estudio (México, Monterrey y San Luis Potosí), lo cual permite contrastar antecedentes culturales,
- Es posible tener una muestra de 500 personas a las que se les aplicará el cuestionario,
- A la vez se puede entrevistar a los miembros de un grupo de trabajo en cada una de las tres ciudades,

- Permite documentar diversidad con el fin de buscar diferencias, coincidencias, patrones y particularidades.

Las muestras por ciudad presentan características particulares, según las variables demográficas:

**Tabla 4.1 Género y Edad de la Muestra**

Género			Edad				Total
			de 20 a 25 años	de 25 a 30 años	de 30 a 35	de 35 o más años	
Ciudad	<b>San Luis Potosí</b> 137 mujeres 102 hombres	Recuento	67	103	54	15	239
		% de Ciudad	28.0%	43.1%	22.6%	6.3%	100.0%
	<b>Monterrey</b> 46 mujeres 85 hombres	Recuento	29	50	39	13	131
		% de Ciudad	22.1%	38.2%	29.8%	9.9%	100.0%
	<b>Ciudad de México</b> 88 mujeres 48 hombres	Recuento	33	35	47	21	136
		% de Ciudad	24.3%	25.7%	34.6%	15.4%	100.0%
Total	271 mujeres 235 hombres	Recuento	129	188	140	49	506
		% de Ciudad	25.5%	37.2%	27.7%	9.7%	100.0%

En la ciudad de San Luis Potosí y en la de México, se encuestaron más mujeres que hombres, en Monterrey es lo contrario. Casi el 75% del total de la muestra son mayores de 25 años.

**Tabla 4.2 Actividad de la Muestra**

			Ciudad			Total
			San Luis Potosí	Monterrey	Ciudad de México	
Actividad	Estudia	Recuento	17	20	10	47
		% de Actividad	36.2%	42.6%	21.3%	100.0%
	Trabaja	Recuento	26	0	39	65
		% de Actividad	40.0%	.0%	60.0%	100.0%
	Estudia y trabaja	Recuento	196	111	87	394
		% de Actividad	49.7%	28.2%	22.1%	100.0%
Total		Recuento	239	131	136	506
		% de Actividad	47.2%	25.9%	26.9%	100.0%

Como ya se comentó la muestra esta conformada por alumnos de postgrado y empleados de los campus San Luis Potosí, Monterrey y Ciudad de México del Tec de Monterrey; y en menor proporción de otras universidades. El interés principal es que la muestra se componga de personas que se desempeñen en una organización y que sean miembros de un grupo de trabajo. En la tabla 4.2 se presenta la actividad de la muestra, si estudian o trabajan o ambas cosas, en las tablas 4.2.1 y 4.2.2 se observa en que estudian y en que sector trabajan.

**Tabla 4.2.1 ¿Qué estudia?**

			Ciudad			Total
			San Luis Potosí	Monterrey	Ciudad de México	
Programa en el que estudia	Maestría en Administración o MBA	Recuento	175	114	83	372
		% de Programa en el que estudia	47.0%	30.6%	22.3%	100.0%
	Otra maestría	Recuento	43	17	14	74
		% de Programa en el que estudia	58.1%	23.0%	18.9%	100.0%
	No estudia	Recuento	21	0	39	60
		% de Programa en el que estudia	35.0%	.0%	65.0%	100.0%
Total		Recuento	239	131	136	506
		% de Programa en el que estudia	47.2%	25.9%	26.9%	100.0%

**Tabla 4.2.2 ¿En dónde trabaja?**

			Ciudad			Total
			San Luis Potosí	Monterrey	Ciudad de México	
Lugar de trabajo	Industria	Recuento	87	53	23	163
		% de Lugar de trabajo	53.4%	32.5%	14.1%	100.0%
	Comercio	Recuento	30	11	18	59
		% de Lugar de trabajo	50.8%	18.6%	30.5%	100.0%
	Familiar	Recuento	22	2	0	24
		% de Lugar de trabajo	91.7%	8.3%	.0%	100.0%
	Otra	Recuento	83	45	83	211
		% de Lugar de trabajo	39.3%	21.3%	39.3%	100.0%
	No trabaja	Recuento	17	20	12	49
		% de Lugar de trabajo	34.7%	40.8%	24.5%	100.0%
Total		Recuento	239	131	136	506
		% de Lugar de trabajo	47.2%	25.9%	26.9%	100.0%

En San Luis Potosí y en México el 82% y el 85% de las personas respectivamente estudian y trabajan, mientras que el porcentaje disminuye en la ciudad de México en donde sólo el 64% lo hace, seguido de 39 personas que exclusivamente trabajan, representando un 28.6% (ver tabla 4.2). Como ya se había mencionado la generalidad de la muestra trabaja primero en el sector industrial y luego en educación, tanto en San Luis Potosí como en Monterrey el grupo se compone de esta manera, mientras que en México se encuestaron más personas que trabajan en educación. La mayor parte de los puestos de trabajo son de nivel medio de jerarquía (ver tabla 4.3). Habiendo descrito la muestra se procedió a realizar las entrevistas preliminares.

**Tabla 4.3 Sector y Jerarquía del Puesto en el que trabaja la Muestra**

			Ciudad			Total
			San Luis Potosí	Monterrey	Ciudad de México	
Lugar de trabajo	Industria	Recuento	87	53	23	163
		% de Lugar de trabajo	53.4%	32.5%	14.1%	100.0%
	Comercio	Recuento	30	11	18	59
		% de Lugar de trabajo	50.8%	18.6%	30.5%	100.0%
	Familiar	Recuento	22	2	0	24
		% de Lugar de trabajo	91.7%	8.3%	.0%	100.0%
	Otra	Recuento	83	45	83	211
		% de Lugar de trabajo	39.3%	21.3%	39.3%	100.0%
No trabaja	Recuento	17	20	12	49	
	% de Lugar de trabajo	34.7%	40.8%	24.5%	100.0%	
Total		Recuento	239	131	136	506
		% de Lugar de trabajo	47.2%	25.9%	26.9%	100.0%

Lugar de trabajo			Industria	Comercio	Familiar	Otra	Total
Puesto en el trabajo	más jerarquía	Recuento	56	17	4	47	124
		% de Puesto en el trabajo	45.2%	13.7%	3.2%	37.9%	100.0%
	menos jerarquía	Recuento	91	37	19	123	270
		% de Puesto en el trabajo	33.7%	13.7%	7.0%	45.6%	100.0%
Total		Recuento	163	59	24	211	506
		% de Puesto en el trabajo	32.2%	11.7%	4.7%	41.7%	100.0%

#### 4.4 Resultados de las Entrevistas Preliminares

Se llevaron a cabo cinco entrevistas preliminares, según la guía de preguntas preparada para eso (ver Anexo I). Tres en la ciudad de San Luis Potosí, una en la ciudad de México y otra en la ciudad de Monterrey. Las entrevistas tienen el objetivo de obtener datos que den una visión total de los fenómenos a estudiar, de los temas que se presentan y que proporcionen una pauta para elegir los reactivos del cuestionario.

**Tabla 4.4.1 Porcentajes de Frecuencias de las Citas de las Entrevistas Preliminares**

<b>Código</b>	<b>%</b>	<b>Código</b>	<b>%</b>	<b>Código</b>	<b>%</b>	<b>Código</b>	<b>%</b>
<b>Relación con el ‘Yo’</b>	41%	<b>Relación con el ‘Otro’</b>	27%	<b>Relación con la ‘Autoridad’</b>	20%	<b>Confianza</b>	12%
Rasgos Personales	14%	Comunicación	32%	Autonomía	22%	Tipos	80%
Valores	9%	Competencia	20%	manejo de poder y toma de decisiones	28%	Procesos	52%
Familia	12%	Integridad y Benevolencia	16%	Estatus	14%	Intenciones	39%
Metas y logros	22%	Conformismo	9%			Hechos o comportamientos	19%
Superación y distinción	12%	Competir	22%				
Satisfacción Personal	15%	Cooperar	15%				

La codificación de estas entrevistas se llevo a cabo clasificando las preguntas en cuatro códigos principales y de ahí se generaron subcódigos en cada uno; algunas citas podían ser clasificadas en dos códigos o subcódigos. La tabla 4.4.1 muestra los códigos y subcódigos más mencionados. Las ideas principales obtenidas de las citas, muestran indicios de que la confianza es importante en las relaciones grupales, que esta relacionada con factores culturales y con los resultados deseados ya que los códigos y subcódigos se relacionan con

perfiles culturales y con elementos de los procesos de confianza. A partir de esta información, se puede observar que si hay una relación entre los Antecedentes Culturales, ya que se encuentran características de una sociedad Colectivista Vertical que se somete o conforma a las normas de su grupo, de trabajo y principalmente de familia, también se presentan rasgos de Colectivismo Horizontal en donde las personas desean Cooperar con los miembros de su grupo. El Individualismo se observa en sus dos facetas Vertical y Horizontal, tanto el que menciona que ganar lo es todo, pero principalmente el de la persona con agenda propia, que se plantea metas y desea lograrlas. Se encontraron elementos de Apertura en la comunicación que se habla de que sea directa y abierta, de la forma de expresarse, de la discusión en grupo, de participación; también se encuentran elementos de Integridad, se habla de honestidad, de respeto a los demás; y se encuentran también rasgos de Benevolencia. A su vez se hace una liga de la intención de Si Confiar con la Eficiencia del grupo, tanto por resultados como por la satisfacción que genera en sus miembros. La clasificación de las citas en los principales códigos se puede consultar en el Anexo IV. Dado que el propósito de las entrevistas preliminares era el de obtener información de una relación entre las variables del modelo, así como pautas para elegir los reactivos del cuestionario, entonces se procede a la construcción de éste.

#### **4.5 Estructura del Cuestionario**

El cuestionario pretende medir los constructos descritos en el modelo. Cada constructo despliega variables de las que se tomaron reactivos anteriormente usados en otros estudios. El modelo contempla los constructos de los Antecedentes Culturales, los procesos de desarrollo de Confianza, las intenciones de Si Confiar o No Confiar, el tipo de metas establecidas por el grupo y la Eficiencia del mismo grupo. En la tabla 4.4, se describe lo que cada constructo quiere medir y de que estudio se tomaron los reactivos.



**Tabla 4.4 Estructura del Cuestionario**

<b>Constructo y Variables</b>	<b>La variable mide</b>	<b>Autor</b>
<p><u>PARTE I</u></p> <p><u>Antecedentes Culturales:</u>                      Colectivismo Horizontal                      Colectivismo Vertical                      Individualismo Horizontal                      Individualismo Vertical</p>	<p>El constructo presenta dos dominios principales:                      La definición de la persona acerca de su ‘yo’                      Y la relación con otros, en forma de autoridad y estatus.                      Las variables van desde un individuo auto – dependiente hasta uno interdependiente. Así como un individuo que busca estatus hasta uno que no lo busca.</p>	<p>(Tjosvold, Law, &amp; Sun, 2003c)                      Tomado de estudios anteriores, (Wagner III, 1995), (Singelis &amp; Brown, 1995), (Paéz, Fernández, Basabe, &amp; Grad, 2004c), (Triandis, 1988b)                      La nueva herramienta de medición para el Colectivismo e Individualismo de (Shulruf, Hattie, &amp; Dixon, )</p>
<p><u>PARTE II</u></p> <p><u>Proceso Calculador:</u>                      Costo - beneficio</p> <p><u>Proceso Intencionalidad:</u>                      Benevolencia                      Integridad                      Apertura</p> <p><u>Proceso Predecible:</u>                      Confiabilidad                      Conformismo</p>	<p>Las características de una interacción de intercambio económico y mide si se descarta el oportunismo</p> <p>La percepción de un interés genuino o preocupación por el bienestar de los demás</p> <p>La adherencia a una serie de principios</p> <p>La percepción de la honestidad y veracidad y la apertura en la comunicación</p> <p>La expectativa de un comportamiento consistente a través del tiempo</p> <p>La información que se obtiene del entorno y que indica que hay elementos que disuaden del oportunismo</p>	<p>(Williamson, 1985b), (Shapiro. S. P, Sheppard, &amp; Cheraskin, 1992b)</p> <p>(Mayer et al., 1995c)</p> <p>(Mayer et al., 1995c)</p> <p>(Mishra &amp; Mishra, 1994c)</p> <p>(Mishra &amp; Mishra, 1994c)</p> <p>(Mishra &amp; Mishra, 1994c)</p>
<p><u>PARTE III</u></p> <p><u>Intenciones:</u>                      Si confiar                      No confiar</p>	<p>Si las intenciones de comportamiento son hacia confiar o no confiar</p>	<p>(Jarvenpaa, Knoll, &amp; Leidner, 1998c)</p>

Cont. Tabla 4.4 Estructura del Cuestionario

Constructo y Variables	La variable mide	Autor
<p><u>PARTE IV</u></p> <p><u>Metas establecidas por el grupo:</u></p> <p>Metas Competitivas</p> <p>Metas Cooperativas</p>	<p>Si las metas que establece el grupo son de tipo competitivas o cooperativas. Va desde un juego suma cero en dónde si un individuo consigue sus metas, los demás pierden; hasta cuando un individuo percibe que puede lograr sus metas si y sólo si los otros también logran sus metas</p>	<p>(Tjosvold et al., 2003c)</p>
<p><u>PARTE V</u></p> <p><u>Eficiencia del Grupo:</u></p> <p>Si eficiente</p>	<p>La evaluación general del desempeño del grupo, en cuánto a satisfacción, compromiso e inspiración de sus miembros</p>	<p>(Tjosvold et al., 2003c)</p>
<p><u>PARTE VI</u></p> <p><u>Desde mi perspectiva</u></p>	<p>Se presentan los mismos reactivos que en las partes anteriores. En las primeras partes los reactivos miden la opinión que tiene la persona sobre los miembros del grupo al que pertenece. En esta parte recoge la opinión que tiene la persona sobre sí misma</p>	<p>Todos los anteriores</p>

La última parte del cuestionario son datos demográficos sobre la edad, estudios, trabajo y posición en la jerarquía organizacional. En este documento se presenta el cuestionario como Anexo III.

#### 4.6 Resultados de la Prueba Piloto del Cuestionario

Se llevó a cabo una prueba piloto para evaluar la primera versión del cuestionario. La prueba tuvo el propósito de revisar la congruencia del contenido, así como el tiempo de respuesta.

El cuestionario se aplicó a 50 personas, 22 estudiantes del postgrado y 28 empleados del Tec de Monterrey campus SLP, 5 de ellos estudian su postgrado. Todos ellos cumplen con el requisito de estar en este momento participando en un grupo de trabajo. La respuesta que se obtuvo fue de 45 cuestionarios, todos los estudiantes lo regresaron. El tiempo promedio de respuesta fue de 14 minutos. Con esos 45 casos se analizaron los datos, realizando una reducción de los mismos, por medio de un análisis factorial forzado por constructo y se llevó a cabo una prueba de fiabilidad, calculando la medida de consistencia interna del Alfa de Cronbach; obteniendo resultados favorables como se puede observar en la tabla 4.5. De los resultados obtenidos, se decidió eliminar la variable IH7 que es un reactivo de los Antecedentes Culturales que se refiere a Individualismo Horizontal y que al separarlo mejora el alpha de Cronbach del grupo de reactivos de .4455 a .5296.

#### **4.7 Estructura de la Entrevista a Profundidad**

El propósito de las entrevistas a profundidad, es el obtener datos que permitan ahondar en las relaciones que se encuentren, poder explicar como es el comportamiento en esas relaciones y aclarar distinciones en las diferentes regiones del país. Las entrevistas a profundidad, se realizaron en persona, se grabaron y posteriormente se transcribieron en archivos de texto. La guía de la entrevista (ver anexo II) gira alrededor de dos ejes ya mencionados en el estudio:

- *La relación con su 'Yo'*. Indaga acerca de:
  - Cómo describe la persona su 'yo' o su identidad.
  - Cuáles define como sus fortalezas y sus áreas de mejora.
  - Cuáles son sus metas en la vida y a corto plazo.
  - A que atribuye el logro de metas.
  - Cómo ve el mundo que nos esta tocando vivir.

**Tabla 4.5 Coeficiente de Confiabilidad para los Reactivos de Cuestionario**

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Antecedentes culturales</b>	Colectivismo Horizontal	.7548
	Colectivismo Vertical	.8105
	Individualismo Horizontal	.4455
	Individualismo Vertical	.8793
<b>Procesos de desarrollo de confianza</b> <i>Intencionalidad</i>  <i>Predecible</i>  <i>Calculador</i>	Benevolencia	.8356
	Apertura	.8365
	Integridad	.8692
	Confiabilidad	.8379
	Conformismo	.8382
	Costo - beneficio	.8769
<b>Dimensiones de Confianza</b>	Intenciones de Si Confiar	.6301
	Intenciones de No confiar	.5688
<b>Tipos de metas de grupo</b>	Cooperativas	.8271
	Competitivas	.6446
<b>Eficiencia del grupo de trabajo</b>	Si Eficientes	.9090

- *La relación con el 'otro' y con la 'Autoridad'*. Indaga acerca de:

- Las características de una persona en la que sí se confía y las características de una persona en la que no se confía.
- Cómo afecta en lo personal y en la eficiencia del grupo el que por lo menos exista en el grupo de trabajo un miembro en el que no se confía.
- El estado, entre los miembros del grupo de trabajo, de las variables relacionadas con la confianza en el estudio:

- La apertura en la comunicación
  - La benevolencia
  - La integridad
  - La confiabilidad
  - El conformismo
  - El costo- beneficio.
- Intenciones de si confiar y no confiar entre los miembros del grupo.
  - Metas para competir y metas para cooperar.
  - Que tan eficiente es el grupo de trabajo, en cuánto al logro de las metas establecidas y a la satisfacción y ciertas actitudes de los miembros del grupo.

#### **4.8 Integración de los Elementos Cuantitativos con los Elementos Cualitativos del estudio.**

La integración de la parte cuantitativa con la parte cualitativa se hace de la siguiente manera:

En los Antecedentes Culturales, en cuánto al Individualismo Vertical, el cuestionario mide básicamente, la percepción de la importancia que tiene para los miembros del grupo el hacer las cosas mejor que los demás y competir. En la entrevista se observan los sentimientos y reacciones cuando alguno de los miembros del grupo hace mejor su trabajo y también cuándo un superior hace mejor su trabajo y se explora el tema de competir a través de las metas personales y de la percepción que tiene el entrevistado de si los miembros del grupo compiten entre ellos.

En el Individualismo Horizontal, el cuestionario mide que tanto los miembros del grupo persiguen su propia agenda y les gusta distinguirse de los demás y ser únicos. La entrevista observa percepciones de superioridad de algunos de los miembros del grupo, la respuesta en cuánto a que tanto al entrevistado le gusta trabajar por su cuenta o depender de los

demás y también explora la cuestión de que tanto el entrevistado persigue su propia agenda a través de las metas personales.

En el Colectivismo Vertical, el cuestionario mide que tanto los miembros del grupo sacrifican sus propios intereses por los del grupo, discuten antes de tomar una decisión y una vez que esta se toma, se someten a ella. También mide que tanto se cuidan unos a otros. En la entrevista se observan cuestiones similares en cuanto a sacrificarse por los intereses del grupo y cuidarse unos a otros, además de involucrarse en alguna actividad aún sabiendo que el grupo no está de acuerdo.

En el Colectivismo Horizontal, el cuestionario mide si a los miembros del grupo les gusta compartir cosas y cooperar entre ellos, que tanto les interesa ayudar a los demás miembros y si se sentirían orgullosos de los logros de los demás miembros del grupo. La entrevista observa los sentimientos que se generan a partir de que uno de los miembros del grupo tenga un logro y también explora la cuestión de la ayuda a los demás, de si comparten recursos entre ellos y si les gusta convivir.

En los elementos estructurales de los procesos de desarrollo de confianza, en el proceso Calculador, el cuestionario mide aspecto sobre el elemento Costo-Beneficio. La percepción del miembro del grupo en cuanto a la posibilidad de que sus compañeros se comporten de una manera ventajosa, orientada a lograr sus metas en particular. La entrevista profundiza en el mismo tema. El proceso de Intencionalidad mide aspectos del elemento Benevolencia, que abarca preguntas de que tanto los miembros del grupo se preocupan por el bienestar de los demás miembros y que tanto se sacrificarían personalmente por ellos. También se indaga sobre el elemento Apertura que se refiere a la comunicación directa y honesta y a si los miembros del grupo comparten información relevante, en la entrevista explora como es la comunicación con otras personas en la organización y fuera de ella. El elemento de Integridad tiene que ver con cuestiones de congruencia entre lo que se dice y se hace; la percepción que se tiene de que tanto los miembros del grupo reconocen sus errores y el trato justo existente al interior del grupo. La entrevista amplía la investigación sobre estos mismos aspectos a otras relaciones en la organización.

El proceso Predecible, estudia los elementos de Confiabilidad y de Conformismo. El primero en cuanto a la certeza que tiene un miembro del grupo de que sus compañeros son capaces porque los han visto trabajar y en el segundo elemento se estudia que tanto las personas se someten al grupo. La entrevista nuevamente, amplía la indagación a que tanto la persona se somete en otros grupos, incluso fuera de la organización.

Al recabar información acerca del Tipo de Metas que se establecen en el grupo, se cuestiona acerca de si estas metas se comparten entre todos los miembros del grupo, si éstos están interesados en que todos los miembros del grupo tengan éxito. En la entrevista se pregunta además por las metas personales a un corto y mediano plazo como para explorar más, si la persona está motivada por sus metas personales y por mostrar su superioridad o si piensa en el grupo y en la meta que comparte con éste.

La Eficiencia y Efectividad del grupo se mide en base al logro de metas y a la satisfacción que la forma de trabajo deja en los miembros del grupo. En la entrevista se profundiza sobre los mismos aspectos y sobre la posibilidad de que repita esta forma de trabajar con el mismo grupo o con otros grupos.

Por último se indaga sobre la posibilidad de tener comportamientos que denotan confianza o desconfianza en los miembros del grupo y en la entrevista se pregunta directamente acerca de las características de una persona en la cuál confías o desconfías y sobre que comportamientos y actitudes de la persona hacen que se pueda tomar la decisión de Si Confiar en ella o él. En la tabla 4.6 se describe la interacción entre los elementos cuantitativos y cualitativos.

#### **4.9 Análisis Cuantitativo de los Datos**

Una vez que se recopilaron y capturaron los datos de los cuestionarios, se tuvieron 506 casos, distribuidos de la siguiente manera:

San Luis Potosí 239; Monterrey 131; México 136.

**Tabla 4.6 Interacción de los elementos cuantitativos y cualitativos**

CONSTRUCTO Y VARIABLES	ELEMENTOS CUANTITATIVOS	ELEMENTOS CUALITATIVOS	
Antecedentes Culturales: <i>Colectivismo Horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir recursos</li> <li>▪ Ayuda y cooperación</li> <li>▪ Convivencia</li> <li>▪ Orgullo y admiración por logros de sus compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origen-familia</li> <li>▪ Norma subjetiva</li> <li>▪ Metas para Cooperar</li> <li>▪ Metas grupales</li> <li>▪ Contribución al logro del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armonía en el grupo</li> <li>▪ Convivencia</li> <li>▪ Logro orientado a responsabilidades personales</li> </ul>
Antecedentes Culturales: <i>Colectivismo Vertical</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sacrificio por el grupo</li> <li>▪ Respeto a decisiones tomadas por el grupo</li> <li>▪ Unión y cuidado del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auto-dependencia</li> <li>▪ Libertad</li> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Metas Individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoridad</li> <li>▪ Sacrificio de las metas personales por las del grupo</li> <li>▪ Cuidarse unos a otros</li> <li>▪ Conformismo</li> </ul>
Antecedentes Culturales: <i>Individualismo Horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agenda propia</li> <li>▪ Auto-dependencia</li> <li>▪ Identidad</li> <li>▪ Distinción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auto-dependencia</li> <li>▪ Libertad</li> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Metas Individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciador de la acción</li> <li>▪ Superación personal</li> <li>▪ Contribución individual</li> </ul>
Antecedentes Culturales: <i>Individualismo Vertical</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganancia Personal</li> <li>▪ Competir</li> <li>▪ Superioridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metas para Competir</li> <li>▪ Superioridad</li> <li>▪ Logro por propia capacidad</li> <li>▪ Ambición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatus social</li> <li>▪ Competir</li> <li>▪ Autoridad</li> </ul>



Cont. Tabla 4.6 Interacción de los elementos cuantitativos y cualitativos

CONSTRUCTO Y VARIABLES	ELEMENTOS CUANTITATIVOS	ELEMENTOS CUALITATIVOS
Proceso Calculador: <i>Costo-Beneficio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intención ventajosa y oportunista</li> <li>▪ Vulnerabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo- Beneficio</li> <li>▪ Metas individuales</li> <li>▪ Ambición</li> <li>▪ Autoridad</li> <li>▪ Ventaja</li> <li>▪ Vulnerabilidad</li> </ul>
Proceso de Intencionalidad: <i>Benevolencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intereses grupales</li> <li>▪ Bienestar de los miembros del grupo</li> <li>▪ Sacrificios personales</li> <li>▪ Contribución al desempeño del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armonía del grupo</li> <li>▪ Benevolencia- Bienestar</li> <li>▪ Relaciones solidarias</li> <li>▪ Responsabilidad social</li> <li>▪ Sacrificios personales</li> </ul>
Proceso de Intencionalidad: <i>Apertura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación honesta y directa</li> <li>▪ Comunicación de Bajo contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir o retener recursos de información</li> <li>▪ Comunicación directa</li> <li>▪ Reconocer errores</li> <li>▪ Retroalimentación</li> <li>▪ Apertura</li> </ul>
Proceso de Intencionalidad: <i>Integridad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congruencia</li> <li>▪ Reconocer errores</li> <li>▪ Cumplir promesas</li> <li>▪ Integridad</li> <li>▪ Trato justo</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato justo</li> <li>▪ Relaciones solidarias</li> <li>▪ Integridad</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Congruencia</li> <li>▪ Responsabilidad social</li> </ul>

Cont. Tabla 4.6 Interacción de los elementos cuantitativos y cualitativos

CONSTRUCTO Y VARIABLES	ELEMENTOS CUANTITATIVOS	ELEMENTOS CUALITATIVOS
<p>Proceso Predecible: <i>Confiabilidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predecir comportamiento</li> <li>▪ Capacidad para resolver problemas</li> <li>▪ Contribución al éxito</li> <li>▪ Confiabilidad</li> <li>▪ Consistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiabilidad</li> <li>▪ Consistencia en el actuar</li> <li>▪ Predecir comportamiento</li> </ul>
<p>Proceso Predecible: <i>Conformismo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimiento</li> <li>▪ Sacrificio de intereses personales</li> <li>▪ Armonía del grupo</li> <li>▪ Acuerdo del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origen-familia</li> <li>▪ Conformismo</li> <li>▪ Armonía del grupo</li> </ul>
<p><i>Intenciones de Si Confiar y No Confiar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de los proyectos</li> <li>▪ Delegar</li> <li>▪ Supervisar y monitorear a los demás</li> <li>▪ Espíritu de equipo</li> <li>▪ Dependencia en el grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de confianza</li> <li>▪ Características de una persona en la que se confía</li> <li>▪ Delegar</li> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ Intenciones de Si o No Confiar</li> </ul>
<p>Tipo de Metas para: <i>Cooperar y Competir</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competir</li> <li>▪ Cooperar</li> <li>▪ Compatibilidad de metas</li> <li>▪ Trabajar juntos o separados</li> <li>▪ Ganar-perder</li> <li>▪ Superioridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metas individuales</li> <li>▪ Metas para Competir</li> <li>▪ Metas para Cooperar</li> <li>▪ Metas grupales</li> </ul>

Cont. Tabla 4.6 Interacción de los elementos cuantitativos y cualitativos

CONSTRUCTO Y VARIABLES	ELEMENTOS CUANTITATIVOS	ELEMENTOS CUALITATIVOS
<i>Eficiencia y Efectividad del Grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logro de metas del grupo</li> <li>▪ Compromiso con las metas del grupo</li> <li>▪ Satisfacción con el trabajo en grupo</li> <li>▪ Mejora del desempeño en base al trabajo en grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Contribución al logro</li> <li>▪ Eficiencia del grupo</li> <li>▪ Éxito del grupo</li> <li>▪ Logro de metas o tareas</li> <li>▪ Metas grupales</li> <li>▪ Satisfacción por el trabajo en grupo</li> </ul>

En la primera etapa, se llevo a cabo un análisis previo de los datos. Un examen gráfico de los datos para entender la naturaleza de las variables y caracterizar la forma de su distribución. Por lo que a continuación se construyeron histogramas de las variables, para mostrar las frecuencias de los casos en categorías de datos. Los resultados arrojan curvas normales segadas, lo que se esperaba, ya que la media, mediana y moda no coinciden en el mismo lugar, lo que implica que las variables individuales son normales en un sentido univariante y por lo tanto también la combinación de éstas y se asegura que los métodos multivariantes que se usarán son los apropiados.

Para la siguiente fase, se procedió a realizar un análisis factorial después de haber estandarizado los datos por pregunta y por caso. El objetivo de llevar a cabo una técnica factorial es el de condensar o resumir la información contenida en una serie de variables originales en una serie más pequeña de dimensiones compuestas o valores teóricos, los factores, con una mínima pérdida de información (Hair, Anderson, Tatham, & Black,

1998). Primero se realizó el análisis factorial de todas las variables. Se obtuvieron tres matrices. En las dos primeras se incluyen las variables que recopilan datos de la perspectiva de los miembros del grupo, en la tercera, los datos desde la propia perspectiva del miembro del grupo.

En la primera matriz, de los Antecedentes Culturales,<sup>8</sup> se observa que hay suficientes correlaciones mayores a .30, las más altas alrededor de .60, el 87% de ellas con una significancia unilateral de .000, por lo que hay la probabilidad de que existan relaciones interesantes entre las variables. Para medir la presencia de correlaciones entre las variables se utiliza la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que es de .830, se considera que valores arriba de .5 y cerca de 1.0, indican que el análisis factorial es útil para analizar los datos. También se usa el contraste de esfericidad de Barlett cuyo valor es de 4022.059, lo que se busca con esta prueba es constatar si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, lo que implicaría que las variables no se relacionan. Dado que en las dos pruebas anteriores se obtuvieron valores altos con una significancia de .000, se justifica el que se lleve a cabo el análisis factorial (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Basados en el cálculo inicial de la matriz de correlaciones, se procede a obtener la matriz de factores y se examina por análisis de los componentes principales, ya que se analizará la varianza total. Usando el criterio de la raíz latente se decide conservar cuatro factores ya que los autovalores son mayores que 1, así mismo el porcentaje de varianza explicada es mayor del 60% (ver tabla 4.7).

**Tabla 4.7 Matriz de los Autovalores Iniciales de los Antecedentes Culturales**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% de varianza Acumulada
1	5.356	28.189	28.189
2	3.053	16.068	44.257
3	1.957	10.300	54.556
4	1.143	6.018	60.574

<sup>8</sup> Variables ZCH1-5, ZCV6-11, ZIH12-14 y ZIV15-19

En la matriz inicial de componentes, los valores se ajustan al factor, aunque discriminan mejor en la matriz de componentes rotados, ya que los factores se espera que no estén correlacionados, se rotan ortogonalmente, por el método de normalización varimax con Kaiser. La matriz resultante extrae cuatro componentes que discriminan claramente los cuatro factores que componen el constructo de Antecedentes Culturales (ver tabla 4.8).

La segunda matriz es del resto de las variables desde la perspectiva de los miembros del grupo, de los procesos de confianza, las intenciones de Si Confiar y No Confiar, las Metas y la Eficiencia del grupo.<sup>9</sup>

**Tabla 4.8 Matriz de los Componentes Rotados de los Antecedentes Culturales**

	<i>Componente</i>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Colectivismo Horizontal 1			<b>.636</b>	
Colectivismo Horizontal 2			<b>.830</b>	
Colectivismo Horizontal 3			<b>.639</b>	
Colectivismo Horizontal 4			<b>.514</b>	
Colectivismo Horizontal 5			<b>.415</b>	
Colectivismo Vertical 6	<b>.600</b>			
Colectivismo Vertical 7	<b>.802</b>			
Colectivismo Vertical 8	<b>.645</b>			
Colectivismo Vertical 9	<b>.536</b>			
Colectivismo Vertical 10	<b>.748</b>			
Colectivismo Vertical 11	<b>.739</b>			
Individualismo Horizontal 12				<b>.751</b>
Individualismo Horizontal 13				<b>.718</b>
Individualismo Horizontal 14				<b>.740</b>
Individualismo Vertical 15		<b>.741</b>		
Individualismo Vertical 16		<b>.778</b>		
Individualismo Vertical 17		<b>.733</b>		
Individualismo Vertical 18		<b>.770</b>		
Individualismo Vertical 19		<b>.685</b>		

<sup>9</sup> Variables ZBE1-9, ZIN10-15, ZAP16-20, ZCR21-24, ZCF25-31, ZCB32-37, ZSC2,4,6; ZNC1,3,5; ZCO1-3,7; ZCM4-6,8 y ZSE1-4

En esta matriz de igual forma que en la anterior, se encontró una buena cantidad de correlaciones mayores que .30, las más altas alrededor de .60, el 85% de ellas con una significancia unilateral de .000. La medida de adecuación muestral (KMO) es de .930 y la prueba de esfericidad de Barlett es de 19039.537 lo que justifica, como ya se explicó, a que se lleve a cabo el análisis factorial. Se procede como en la matriz anterior, a hacer el análisis de componentes principales, por el resultado de la varianza total explicada se conservan 10 factores (ver tabla 4.9). La matriz de componentes principales, extrae 10 factores, las variables que pertenecen a los procesos de desarrollo de confianza determinan mayormente al primer componente, la variable de Costo - Beneficio tiene un valor negativo en este componente, pero también se ajusta a las metas para Competir, en el segundo componente. Para discriminar mejor se rota la matriz y vuelve a extraer 10 factores, los cuáles agrupan de la siguiente manera:

Los elementos de Benevolencia e Integridad, que pertenecen según la teoría al proceso de Intencionalidad de desarrollo de confianza, se ajustan al componente 1 de la matriz (ver tabla 4.10), las variables Benevolencia 1, Benevolencia 3 y Benevolencia 4 con valores menores, se ajustaron con valores arriba de .50 al componente 5, coincidiendo con las variables referentes al tema de Conformismo.

**Tabla 4.9 Matriz de los Componentes Principales del resto de las variables desde la perspectiva de los miembros del grupo**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% de varianza Acumulada
1	19.106	34.739	34.739
2	4.918	8.942	43.680
3	2.065	3.754	47.434
4	1.959	3.561	50.995
5	1.603	2.914	53.909
6	1.530	2.781	56.690
7	1.382	2.512	59.202
8	1.201	2.185	61.387
9	1.169	2.126	63.513
10	1.052	1.912	65.425

Las variables de Integridad 13, 14 y 15 determinan mejor al componente 2 de la matriz, en el cuál también se agrupan las variables de Apertura (16, 17, 18 y 19) con valores de .687, .719, .693 y .514 respectivamente, estas variables corresponden también al proceso de Intencionalidad. Por lo que se observa evidencia de agruparse bien como elementos y como proceso. Las variables del proceso Predecible; Conformismo y Confiabilidad se agrupan principalmente en los componentes 5 y 6 respectivamente. Las variables con valores menores, como la de Conformismo 22, se ajusta mejor a los componentes 1 y 2 y la de Confiabilidad 25 con un valor de .589 se agrupa en el componente 2 (ver tabla 4.11).

**Tabla 4.10 Matriz de Componentes Rotados de los elementos de Benevolencia e Integridad**

<b>Variable</b>	<b>Componente 1</b>
Benevolencia 1	<b>.260</b>
Benevolencia 2	<b>.404</b>
Benevolencia 3	<b>.222</b>
Benevolencia 4	<b>.368</b>
Benevolencia 5	<b>.734</b>
Benevolencia 6	<b>.736</b>
Benevolencia 7	<b>.692</b>
Benevolencia 8	<b>.679</b>
Benevolencia 9	<b>.671</b>
Integridad 10	<b>.680</b>
Integridad 11	<b>.623</b>
Integridad 12	<b>.491</b>
Integridad 13	<b>.319</b>
Integridad 14	<b>.365</b>
Integridad 15	<b>.366</b>

El proceso Calculador, representado por el Costo-beneficio como único elemento se agrupa en el componente 7 con valores de .306, .619, .298, .575, .794 y .795, desde Costo-Beneficio 32 hasta el 37. Las variables Costo-Beneficio 32 y en la Costo-Beneficio 34 determinan mejor al componente 3 con valores de .651 y .714 respectivamente, este

componente esta relacionado con las metas para Competir, lo cuál hace sentido con la teoría.

**Tabla 4.11 Matriz de Componentes Rotados de los elementos de Conformismos y Confiabilidad**

<b>Variable</b>	<b>Componente 5</b>	<b>Componente 6</b>
Conformismo 21	<b>.716</b>	
Conformismo 22	<b>.276</b>	<b>.333</b>
Conformismo 23	<b>.714</b>	
Conformismo 24	<b>.498</b>	
Confiabilidad 25	<b>.273</b>	<b>.157</b>
Confiabilidad 26	<b>.527</b>	<b>.234</b>
Confiabilidad 27		<b>.644</b>
Confiabilidad 28		<b>.660</b>
Confiabilidad 29		<b>.723</b>
Confiabilidad 30	<b>.441</b>	<b>.324</b>
Confiabilidad 31		<b>.428</b>

En cuánto al tipo de metas, se agrupan en el componente 3 las metas para Competir y en el componente 4 las metas para Cooperar. En el caso de las metas para Cooperar que tiene valores bajos, ésta se mejora en los componentes 1 y 2 relacionados con el proceso de Intencionalidad (ver tabla 4.12).

**Tabla 4. 12 Matriz de Componentes Rotados para las metas para Competir y para Cooperar**

<b>Variable</b>	<b>Componente 3</b>	<b>Variable</b>	<b>Componente 4</b>
Metas para Competir 4	<b>.657</b>	Metas para Cooperar 1	<b>.536</b>
Metas para Competir 5	<b>.568</b>	Metas para Cooperar 2	<b>.391</b>
Metas para Competir 6	<b>.701</b>	Metas para Cooperar 3	<b>.346</b>
Metas para Competir 8	<b>.658</b>	Metas para Cooperar 7	<b>.396</b>

Las variables relacionadas con la Eficiencia del grupo, determinan al componente 4, relacionado con las metas para Cooperar. Los valores de las cuatro variables de la Eficiencia del grupo, son de .643, .642, .712 y .682 respectivamente.



Por su parte, las tres variables de las intenciones de No confiar se agrupan en el componente 3 (.408, .273 y .524) que igualmente agrupa las metas para Competir. Las intenciones de Si Confiar se agruparon en el componente 8, con valores de .676, .544 y .453 en las variables Si Confiar 2, 4 y 6.

Se revisaron las comunalidades en las dos matrices descritas. La proporción de varianza con la contribuye cada variable a la solución final es, en las variables de la matriz de Antecedentes Culturales arriba de .50, en todas, a excepción de una variable que presenta una proporción de .49. En la matriz de Procesos, Metas y Eficiencia, las variables contribuyen en proporciones arriba de .50, menos en dos de ellas en donde las proporciones son de .47 y .49.

Para poder obtener el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable, se lleva a cabo la medida de diagnóstico del coeficiente de confiabilidad que valora la consistencia de la escala entera, el Alfa de Cronbach.

**Tabla 4.13 Coeficientes de Confiabilidad de todas las variables**

<b>Variable Reducida</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Colectivismo Vertical	<b>.831</b>
Colectivismo Horizontal	<b>.816</b>
Individualismo Horizontal	<b>.693</b>
Individualismo Vertical	<b>.814</b>
Benevolencia	<b>.880</b>
Integridad	<b>.895</b>
Apertura	<b>.837</b>
Conformismo	<b>.617</b>
Confiabilidad	<b>.852</b>
Costo-Beneficio	<b>.797</b>
No Confiar	<b>.596</b>
Si Confiar	<b>.689</b>
Metas para Cooperar	<b>.818</b>
Metas para Competir	<b>.721</b>
Eficiencia del Grupo	<b>.902</b>

Habiendo asegurado que la escala presenta para las variables;

- Comunalidades con una proporción representativa,
- Carga significativa sobre un factor,
- Unidimensionalidad,
- Atribución de un significado al patrón de cargas conforme a lo descrito en la teoría,
- Niveles necesarios de confiabilidad (ver tabla 4.13),

Se procedió a la creación de nuevas variables reduciendo datos con los promedios de los grupos de variables que se referían a la misma definición conceptual, generando así una variable representante. Esto se hizo con la finalidad de poder comparar el comportamiento del grupo de variables en las tres diferentes ciudades que abarca la investigación. El siguiente paso una vez que se obtuvieron las variables reducidas, es realizar una comparación de medias con el objetivo de observar si existe una diferencia entre los casos del estudio o sea las tres ciudades que representan las regiones elegidas de México. Para este paso del análisis se utilizó la prueba t de student, que como todos los estadísticos de contraste se basa en el cálculo de estadísticos descriptivos previos: el número de observaciones, la media y la desviación típica en cada grupo en cada ciudad; el contraste t es válido bajo la suposición de normalidad y la suposición de la homocedasticidad o igualdad de varianzas para lo que usamos la prueba de Levene.

Se compararon las variables de dos en dos grupos, comenzamos con la ciudad de San Luis Potosí y la ciudad de Monterrey, con 239 y 131 casos respectivamente. Posteriormente se compararon las medias de los grupos de San Luis Potosí con México con 239 y 136 casos y por último México con Monterrey, con 136 y 131 casos.

#### **4.10 Análisis Cualitativo de los Datos**

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 minutos y se permitió que las personas agregaran cualquier otra aportación que consideraran relevante dentro de los temas abordados. A continuación se procedió a asignar los documentos de la transcripción

de las entrevistas a una unidad hermenéutica del Atlas.ti,<sup>10</sup> programa que apoya al investigador en la construcción de teoría basado en códigos y que también genera gráficos de redes o redes semánticas, que emanan de los datos obtenidos en las entrevistas y de los conceptos manejados en el estudio. Como resultado se obtienen clasificaciones de más alto orden y se formulan conexiones. Es importante recalcar que el programa utilizado fue un soporte en la parte de la organización y análisis de los datos, que incluye codificar y recuperar texto y desarrollar conexiones teóricas entre los conceptos codificados. Tanto el diseño de la organización y el análisis, así como la interpretación de su resultado es autoría del investigador. Los pasos seguidos en el análisis fueron los siguientes:

- En la primera etapa de codificación de los documentos primarios (entrevistas), se generaron códigos de una manera inductiva, o sea a partir de lo que el texto describía. De esta forma surgieron 66 códigos (ver anexo V).
- Consecutivamente, de una manera deductiva, se agruparon los códigos que se relacionan con las variables del estudio (ver anexo VI), fue así como se pudieron combinar algunos códigos que describían lo mismo.
- En la tercera etapa, se trabajó en detallar algunos códigos que permanecían en términos generales, como por ejemplo el código autonomía, que se podía referir a un punto de vista individualista o colectivista, este fue el paso previo para
- Poder generar documentos que ligan las citas clasificadas con más de un código y posteriormente se releyó cada uno de estos documentos para poder explicar cómo es que se da la relación específica entre dos variables,
- También surgieron documentos en donde una misma cita, tiene que ver con más de dos variables.

---

<sup>10</sup> Llamada así por el mensajero de los Dioses Griegos, Hermes, cuyo oficio era la interpretación

- Se analizaron las citas del texto y las codificaciones por familia de entrevistas. Las entrevistas se agruparon en familias según la ciudad en dónde se llevaron a cabo, para poder ver como se comportan por regiones en el país.
- De igual manera se contabilizó el número de citas de texto por código y por varios códigos a la vez.

En las tablas en el anexo VII, se presentan el número y el porcentaje de citas en cada código, los cuáles describen a un total de la muestra que posee valores de los cuatro perfiles culturales y que utiliza principalmente los elementos de Apertura, Confiabilidad e Integridad para el desarrollo de confianza hacia un compañero de un grupo de trabajo.

Se llevaron a cabo 17 entrevistas en tres ciudades:

5 en la Ciudad de México

7 en la Ciudad de San Luis Potosí

5 en la Ciudad de Monterrey

A continuación se presentan los resultados del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas y los cuestionarios.

## **Capítulo 5: Resultados**

- 5.1 La Muestra Total
- 5.2 Caso Ciudad de San Luis Potosí
- 5.3 Caso Ciudad de Monterrey
- 5.4 Caso Ciudad de México

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos al hacer la comparación de medias, de las variables del estudio, con la finalidad de constatar diferencias entre los casos objeto del este estudio. En seguida se muestran las principales relaciones obtenidas del análisis cualitativo de los datos, para terminar con los resultados por caso, que se obtuvieron de ambos análisis cuantitativo y cualitativo.

## **5.1 La Muestra Total**

### **5.1.1 Resultados de la Comparación de Medias de Toda la Muestra del estudio**

Lo que se encontró al comparar las medias de los grupos entre las ciudades de los tres casos, es que existe una diferencia en algunas de las variables de los grupos de San Luis Potosí con Monterrey (ver tabla 5.1.1) y de Monterrey con México (ver tabla 5.1.3). Solamente dos variables presentan medias diferentes entre San Luis Potosí y México (ver tabla 5.1.2). Por lo que podría haber algún indicio de una diferencia entre la zona Noroeste y la zona Centro del país.

El grupo de la ciudad de Monterrey más que el de la ciudad de San Luis Potosí, luce como un grupo que se inclina más hacia un perfil Vertical, tanto Individualista como Colectivista. Utilizando principalmente un proceso de desarrollo de confianza de tipo Predecible que a su vez usa el elemento de Conformismo; en segundo término utiliza un proceso de desarrollo de confianza de tipo de Intencionalidad en dónde destaca el elemento de Integridad. Monterrey muestra más Intenciones de Si Confiar, igual que metas para Cooperar. En el grupo de la ciudad de San Luis Potosí se observan más metas para Competir (ver tabla 5.1.1).

Tabla 5.1.1 Igualdad de Varianzas e Igualdad de Medias entre SLP y MTY.

<i>Variable</i>	<i>Media SLP</i>	<i>Media MTY</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>Sig. Bilateral</i>
Colectivismo Horizontal	3.7406	3.8611	1.064	.303	-1.395	.164
<b>Colectivismo Vertical</b>	<b>3.4951</b>	<b>3.6450</b>	<b>11.400</b>	<b>.001</b>	<b>-2.008</b>	<b>.046</b>
Individualismo Horizontal	3.8298	3.8957	11.342	.001	-.822	.412
<b>Individualismo Vertical</b>	<b>2.9013</b>	<b>3.0855</b>	<b>4.925</b>	<b>.027</b>	<b>-2.006</b>	<b>.046</b>
<b>Benevolencia</b>	<b>3.5323</b>	<b>3.7074</b>	<b>3.768</b>	<b>.053</b>	<b>-2.205</b>	<b>.028</b>
<b>Integridad</b>	<b>3.7950</b>	<b>4.0025</b>	<b>12.662</b>	<b>.000</b>	<b>-2.442</b>	<b>.015</b>
<b>Apertura</b>	<b>3.5866</b>	<b>3.8672</b>	<b>24.168</b>	<b>.000</b>	<b>-3.399</b>	<b>.001</b>
Conformismo	3.3190	3.3626	7.931	.005	-.636	.525
<b>Confiabilidad</b>	<b>3.7860</b>	<b>4.0600</b>	<b>10.711</b>	<b>.001</b>	<b>-4.368</b>	<b>.000</b>
Costo- Beneficio	2.9135	2.9847	5.523	.019	-.868	.386
<b>Si Confiar</b>	<b>3.4616</b>	<b>3.7532</b>	<b>3.524</b>	<b>.061</b>	<b>-3.187</b>	<b>.002</b>
No Confiar	2.8257	2.6870	.474	.492	1.456	.146
<b>Metas para Cooperar</b>	<b>3.9512</b>	<b>4.1120</b>	<b>.147</b>	<b>.701</b>	<b>-1.832</b>	<b>.068</b>
<b>Metas para Competir</b>	<b>2.8515</b>	<b>2.6031</b>	<b>2.425</b>	<b>.120</b>	<b>3.495</b>	<b>.001</b>
Si Eficiente	3.74.06	3.7939	3.234	.073	-.580	.562

**Tabla 5.1.2 Igualdad de Varianzas e Igualdad de Medias entre SLP y MEX.**

<i>Variable</i>	<i>Media SLP</i>	<i>Media MEX</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>Sig. Bilateral</i>
Colectivismo Horizontal	3.7406	3.8294	.005	.946	-1.022	.307
Colectivismo Vertical	3.4951	3.5490	.239	.625	-.638	.524
Individualismo Horizontal	3.8298	3.7157	.018	.893	1.209	.227
Individualismo Vertical	2.9013	2.9147	3.659	.057	-.132	.895
Benevolencia	3.5323	3.5743	1.432	.232	-.498	.618
Integridad	3.7950	3.6409	.185	.667	1.638	.102
Apertura	3.5866	3.4868	.951	.330	1.008	.314
Conformismo	3.3190	3.3860	2.561	.110	-.848	.397
Confiabilidad	3.7860	3.8256	2.580	.109	-.502	.616
<b>Costo- Beneficio</b>	<b>2.9135</b>	<b>3.0846</b>	<b>3.865</b>	<b>.050</b>	<b>-1.810</b>	<b>.071* &gt; .050</b>
Si Confiar	3.4616	3.5123	.396	.530	-.519	.604
No Confiar	2.8257	2.9191	.855	.356	-.940	.348
<b>Metas para Cooperar</b>	<b>3.9512</b>	<b>3.7475</b>	<b>.846</b>	<b>.358</b>	<b>2.216</b>	<b>.027</b>
Metas para Competir	2.8515	2.9397	2.839	.093	-1.150	.251
Si Eficiente	3.74.06	3.7059	5.566	.019	.333	.740

Por otro lado en el grupo de la ciudad de Monterrey más que en el de la ciudad de México se utilizan los procesos de tipo Predecible, con el elemento de Confiabilidad y el proceso de Intencionalidad con los elementos de Integridad y de Apertura. En Monterrey se muestran



más intenciones de Si Confiar y metas para Cooperar y menos intenciones de No Confiar y metas para Competir que en México (ver tabla 5.1.3).

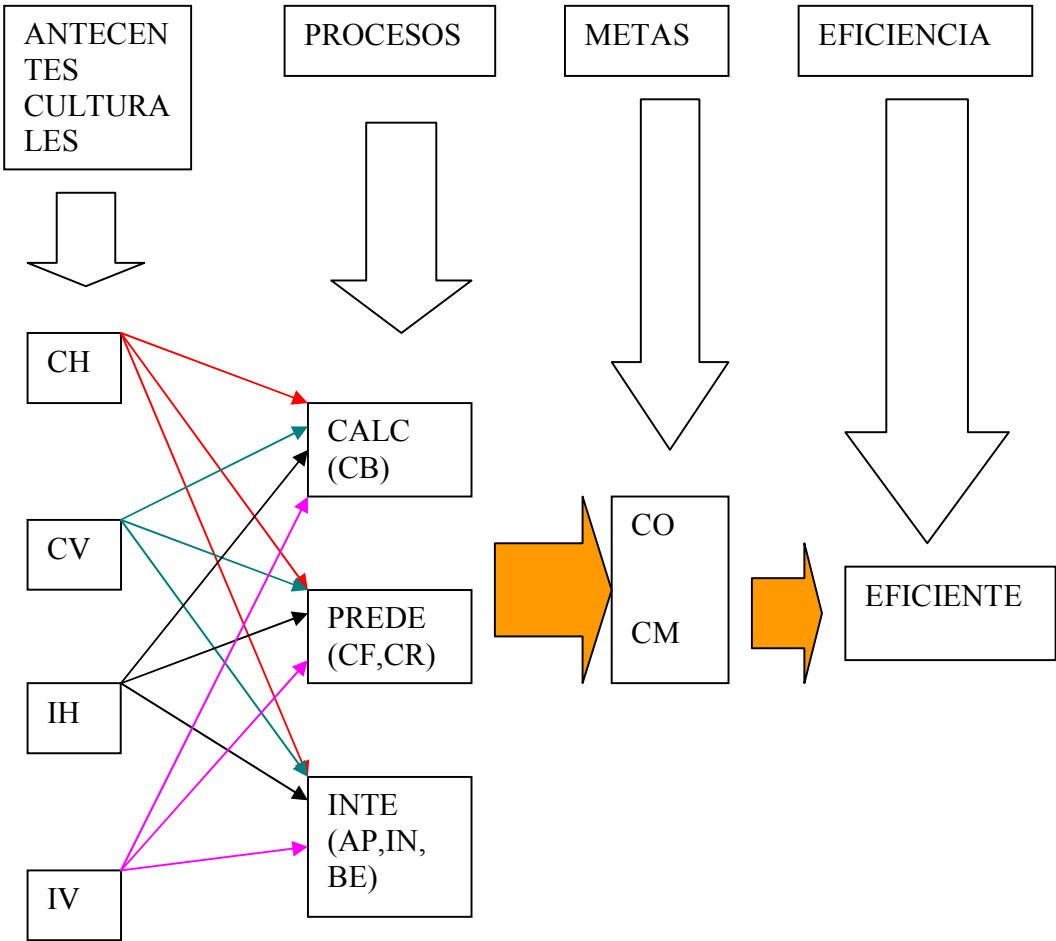
**Tabla 5.1 3. Igualdad de Varianzas e Igualdad de Medias entre MTY y MEX.**

<i>Variable</i>	<i>Media MTY</i>	<i>Media MEX</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>Sig. Bilateral</i>
Colectivismo Horizontal	3.8611	3.8294	.739	.391	.328	.743
Colectivismo Vertical	3.6450	3.5490	12.287	.001	1.093	.275
Individualismo Horizontal	3.8957	3.7157	8.723	.003	1.855	.065
Individualismo Vertical	3.0855	2.9147	14.398	.000	1.548	.123
Benevolencia	3.7074	3.5743	6.897	.009	1.424	.156
<b>Integridad</b>	<b>4.0025</b>	<b>3.6409</b>	<b>6.252</b>	<b>.013</b>	<b>3.617</b>	<b>.000</b>
<b>Apertura</b>	<b>3.8672</b>	<b>3.4868</b>	<b>12.070</b>	<b>.001</b>	<b>3.981</b>	<b>.000</b>
Conformismo	3.3626	3.3860	13.141	.000	-.272	.786
<b>Confiabilidad</b>	<b>4.0600</b>	<b>3.8256</b>	<b>16.994</b>	<b>.000</b>	<b>2.843</b>	<b>.005</b>
Costo- Beneficio	2.9847	3.0846	16.670	.000	-997	.320
<b>Si Confiar</b>	<b>3.7532</b>	<b>3.5123</b>	<b>4.114</b>	<b>.044</b>	<b>2.241</b>	<b>.026</b>
<b>No Confiar</b>	<b>2.6870</b>	<b>2.9191</b>	<b>1.974</b>	<b>.161</b>	<b>-2.077</b>	<b>.039</b>
<b>Metas para Cooperar</b>	<b>4.1120</b>	<b>3.7475</b>	<b>1.289</b>	<b>.257</b>	<b>3.505</b>	<b>.001</b>
<b>Metas para Competir</b>	<b>2.6031</b>	<b>2.9397</b>	<b>10.614</b>	<b>.001</b>	<b>-4.195</b>	<b>.000</b>
S Eficiente	3.7939	3.7059	11.962	.001	.783	.434

La diferencia que muestran las variables entre la ciudad de San Luis Potosí y la ciudad de México está en que en esta última se manifiesta más la variable Costo-Beneficio (ver tabla 5.1.2) y en la ciudad de Monterrey se revelan más metas para Cooperar que en la de México (ver tabla 5.1.3).

A continuación usando las nuevas variables por ciudad se calcularon las correlaciones bivariadas, involucrando cada variable de los Antecedentes Culturales con cada grupo de variables que contienen los tres diferentes procesos de confianza y con las variables que contienen el tipo de Metas y la Eficiencia del grupo. El orden de las correlaciones se muestra a continuación en la figura 5.1.

**Figura 5.1 Orden en el que se trabajaron las Correlaciones entre las Variables del Estudio**



En el cálculo de correlaciones bivariadas, el perfil cultural de Colectivismo Horizontal utiliza el proceso de Intencionalidad para el desarrollo de confianza, principalmente los elementos de Benevolencia e Integridad ( $r = .650$  y  $r = .616$ ,  $p = .000$ ), seguidos por la Apertura ( $r = .561$ ,  $p = .000$ ). En un segundo término utiliza los elementos de Confiabilidad y Conformismo pertenecientes al proceso Predecible ( $r = .542$  y  $r = .453$ ,  $p = .000$ ) respectivamente. El Colectivista Horizontal tiende a generar metas para Cooperar ( $r = .587$ ,  $p = .000$ ) y comportamientos de Eficiencia en el grupo ( $r = .614$ ,  $p = .000$ ). Correlaciona débilmente y de una manera negativa, con el elemento Costo-Beneficio y las metas para Competir (ver tabla 5.1.4).

**Tabla 5.1.4 Coeficientes de Correlaciones de Pearson entre los Antecedentes Culturales y los elementos de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia, en toda la muestra.**

	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical</b>	<b>Individualismo Horizontal</b>	<b>Individualismo Vertical</b>
<b>Benevolencia</b>	.650** .000	.719** .000	.102* .022	-.025 .575
<b>Apertura</b>	.561** .000	.635** .000	.160** .000	-.164** .000
<b>Integridad</b>	.616** .000	.556** .000	.155** .000	-.155** .000
<b>Confiabilidad</b>	.542** .000	.545** .000	.257** .000	-.071 .111
<b>Conformismo</b>	.453** .000	.624** .000	.024 .593	.033 .459
<b>Costo- Beneficio</b>	-.107* .016	-.198** .000	.121** .006	.420** .000
<b>Metas para Cooperar</b>	.587** .000	.619** .000	.133** .003	-.160** .000
<b>Metas para Competir</b>	-.128** .004	-.214** .000	-.005 .904	.387** .000
<b>Si Eficiente</b>	.614** .000	.632** .000	.112* .012	-.157** .000

\*\* Correlación significativa  $p < 0.01$  (bilateral) \* Correlación significativa  $p < 0.05$  (bilateral)

El Colectivismo Vertical utiliza el primer lugar el proceso de Intencionalidad con el elemento de Benevolencia y el de Apertura ( $r=.719$  y  $r=.635$ ,  $p=.000$ ), seguido por el de Integridad ( $r=.556$ ,  $p=.000$ ). El proceso Predecible es utilizado principalmente por el elemento de Conformismo ( $r=.624$ ,  $p=.000$ ), en su forma de sometimiento a la autoridad y las normas del grupo y el elemento de Confiabilidad ( $r=.545$ ,  $p=.000$ ). El Colectivista Vertical correlaciona con las metas para Cooperar ( $r=.587$ ,  $p=.000$ ) y la Eficiencia del grupo ( $r=.632$ ,  $p=.000$ ). Comparado con el otro perfil Colectivista correlaciona de una forma negativa y levemente mayor con el Costo-Beneficio y las metas para Competir (ver tabla 5.1.4).

El perfil Individualista Horizontal presenta una endeble correlación con los procesos de desarrollo de confianza. La correlación más alta en estos procesos se ve en el elemento de Confiabilidad ( $r=.257$ ,  $p=.000$ ) y el elemento Conformismo ni siquiera muestra una correlación significativa. Esto puede ser un efecto de los resultados de la prueba piloto del cuestionario en la que se eliminó un reactivo quedando sólo tres, para esta variable. Con el resto de las variables tampoco exhibe correlaciones interesantes, la mayor, pero muy débil es con el elemento de Costo-Beneficio ( $r=.121$ ,  $p=.000$ ) y con las metas para Cooperar ( $r=.133$ ,  $p=.000$ ), como se puede ver en la tabla 5.1.4.

El Individualista Vertical no utiliza los procesos de Intencionalidad y Predecible, solamente se correlaciona con el elemento Costo-Beneficio ( $r=.420$ ,  $p=.000$ ) del proceso Calculador de desarrollo de confianza y con las metas para Competir ( $r=.387$ ,  $p=.000$ ). Este perfil muestra mínima correlación negativa con la Eficiencia y con las metas para Cooperar (ver tabla 5.1.4).

Según la matriz de correlaciones, el proceso de Intencionalidad, a través de los elementos de Benevolencia, Integridad y Apertura tienen una correlación importante con las metas para Cooperar ( $r=.717$ ,  $r=.703$  y  $r=.702$ ,  $p=.000$ ) y con la Eficiencia del grupo ( $r=.681$ ,  $r=.687$  y  $r=.652$ ,  $p=.000$ ), como se observa en la tabla 5.1.5.

**Tabla 5.1.5 Coeficientes de Correlaciones de Pearson entre los Elementos Estructurales de los Procesos de Confianza y el Tipo de Metas y la Eficiencia, en toda la muestra**

	<b>Metas para Cooperar</b>	<b>Metas para Competir</b>	<b>Si Eficiente</b>
<b>Benevolencia</b>	.717** .000	-.149** .001	.681** .000
<b>Apertura</b>	.702** .000	-.184** .000	.652** .000
<b>Integridad</b>	.703** .000	-.228** .000	.687** .000
<b>Confiabilidad</b>	.696** .000	.226** .000	.680** .000
<b>Conformismo</b>	.549** .000	-.063 .160	.489** .000
<b>Costo- Beneficio</b>	-.217** .000	.586** .000	-.213** .000

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

\* Correlación significativa al 0.05 (bilateral)

En el total de las citas transcritas de las entrevistas a profundidad, se mencionan más las *metas para Competir* en un 4.87%, comparado con lo que se mencionan las *metas para Cooperar*, 1.80% (ver anexo VII).

El proceso Predecible, con los elementos de Confiabilidad ( $r=.696$ ,  $p=.000$ ) y el de Conformismo ( $r=.549$ ,  $p=.000$ ), presenta menos correlación pero importante con las metas para Cooperar. Los elementos de Confiabilidad ( $r=.680$ ,  $p=.000$ ) y de Conformismo ( $r=.489$ ,  $p=.000$ ) también se relacionan con la Eficiencia del grupo. El proceso Calculador medido por el elemento Costo-Beneficio, se correlaciona con las metas para Competir ( $r=.586$ ,  $p=.000$ ), aunque brinda una correlación negativa y débil con la Eficiencia del grupo (ver tabla 5.1.5).

En resumen, los procesos de Intencionalidad con sus tres elementos y el Predecible más con el elemento de Confiabilidad que de Conformismo, se relacionan con el establecimiento de

metas para Cooperar y con la Eficiencia del grupo. El proceso Calculador establece metas para Competir, pero se relaciona de una manera negativa con la Eficiencia del grupo.

Para complementar se muestra como los elementos de los procesos de desarrollo de confianza tienen correlaciones altas entre ellos. En el proceso de Intencionalidad, la Benevolencia tiene una correlación con la Apertura ( $r=.627$ ,  $p=.000$ ) y con la Integridad ( $r=.770$ ,  $p=.000$ ). A su vez la Integridad se correlaciona con la Apertura ( $r=.714$ ,  $p=.000$ ). En el proceso Predecible, el elemento de Confiabilidad tiene una correlación importante con el Conformismo ( $r=.609$ ,  $p=.000$ ). Existe una relación negativa entre las metas para Competir y la Eficiencia del grupo ( $r=-.205$ ,  $p=.000$ ) y una positiva entre las metas para Cooperar y la Eficiencia del grupo ( $r=.762$ ,  $p=.000$ ).

### **5.1.2 Relaciones Principales a partir del Análisis Cualitativo**

En esta sección se presentan los resultados de las principales relaciones encontradas entre las variables, según el análisis cuantitativo. Como se explicó en el capítulo anterior, después de codificar las citas de las entrevistas, se hizo un conteo de las citas que fueron codificadas más de una vez y la tabla 5.1.6 muestra 15 códigos y sus respectivas relaciones e interpretaciones. En el total de la muestra entrevistada se observa que el Colectivismo Horizontal se relaciona con los elementos del proceso de Intencionalidad y éstos a su vez con las intenciones de Si Confiar y la Eficiencia del Grupo. El Colectivismo Vertical se relaciona con el Conformismo, elemento del proceso Predecible, también se relaciona con los elementos de Apertura y Benevolencia, aunque se especifica que estos se dan hacia el interior del grupo, igual que las intenciones de Si Confiar, porque hacia fuera del grupo hay intenciones de No Confiar y por ende se establecen metas para Competir. Las metas para Cooperar aparecen relacionadas con la Eficiencia del Grupo e indirectamente con los procesos de Intencionalidad y Predecible. El elemento de Costo-Beneficio del proceso Calculador está relacionado con las intenciones de Si Confiar, ya que puede haber un contrato de por medio o algún factor situacional que asegure el comportamiento de la persona en la que se confía. La definición de Confianza tiene que ver con elementos del

proceso de Intencionalidad y con el elemento de Confiabilidad, del proceso Predecible que permite predecir el comportamiento. En general los miembros del grupo se definen a si mismos con valores tanto Individualistas como Colectivistas, pero se inclinan más hacia el perfil Horizontal; cuando hablan del prójimo también se mencionan valores del Colectivismo Vertical. En la tabla 5.1.6 se puede ver que el mismo elemento puede tener una interpretación diferente, dependiendo de la variable con que se relacione y de las variables del contexto.

**Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.**

<b>Código</b>	<b>Código relacionado</b>	<b>Citas</b>	<b>Interpretación</b>
<b>APERTURA</b>	<b>Intenciones de si confiar</b>	38	la comunicación directa, abierta y veraz
	<b>Eficiencia del grupo</b>	38	por la misma razón, agiliza procesos
	<b>Intenciones de no confiar</b>	34	el no tener este tipo de comunicación entorpece el proceso
	<b>Colectivismo Vertical</b>	19	el grupo se comunica de esta manera al interior, aunque hay sumisión
	<b>Integridad</b>	18	la comunicación abierta se relaciona con la sinceridad y la verdad
	<b>Benevolencia</b>	16	la comunicación de este tipo se relaciona con desear el bienestar al otro
	<b>Colectivismo Horizontal</b>	16	el grupo se comunica de esta manera al interior, para cooperar
	<b>Definición de confianza</b>	10	la apertura esta relacionada con la intención de confiar en el otro
	Costo - beneficio	9	cuando hay un proceso calculador, la comunicación es directa, como en los contratos
	Honestidad	9	la apertura se relaciona con ser honesto
Individualismo Vertical	9	la apertura no se da al interior del grupo vertical cuando se pretende ser superior al otro	

Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<u>Código</u>	<u>Código relacionado</u>	<u>Citas</u>	<u>Interpretación</u>
<b>BENEVOLENCIA</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	18	esta relacionado con desear el bien a los demás, con el deseo de cooperar con los demás
	<b>Apertura</b>	16	el que desea el bien de los demás, es abierto en su comunicación, no tiene nada que ocultar
	<b>Integridad</b>	12	una persona íntegra desea el bien de los demás
	<b>Colectivismo Vertical</b>	11	el bien hacia el interior del grupo, se cuidan entre ellos
	<b>Individualismo Vertical</b>	10	no hay deseo del bien del otro en este perfil o se expresa como meta individual
	Intenciones de si confiar	9	el genuino deseo del bien del otro, genera intenciones de si confiar
	Costo - beneficio	9	es el sacrificio más por el logro de la meta que por el individuo
	Identidad	9	se definen como benevolentes
	Contexto	8	ven que el entorno necesita que sean benevolentes
	Logro de meta o tarea	8	la cuestión de que estar orientado hacia la tarea hace que pase a un segundo plano el deseo de bienestar al otro
	Metas individuales	8	se expresa como una meta individual
<b>COLECTIVISMO HORIZONTAL</b>	<b>Benevolencia</b>	18	esta relacionado con desear el bien a los demás, con el deseo de cooperar con los demás
	<b>Apertura</b>	16	el grupo se comunica de esta manera al interior, para cooperar
	<b>Identidad</b>	14	se definen preocupados por su sociedad o círculo más amplio, con deseos de cooperar
	<b>Integridad</b>	11	hacia el grupo interno se definen con valores de honestidad, humildad, congruencia
	Intenciones de si confiar	9	confían hacia el grupo interno que puede ser amplio
	Responsabilidad social	5	esta preocupado por el bienestar de su sociedad o comunidad



Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<u>Código</u>	<u>Código relacionado</u>	<u>Citas</u>	<u>Interpretación</u>
<b>COLECTIVISMO VERTICAL</b>	<b>Apertura</b>	19	el grupo se comunica de esta manera al interior, aunque hay sumisión
	<b>Conformismo</b>	16	al interior del grupo hay sumisión
	<b>Benevolencia</b>	11	el bien hacia el interior del grupo, se cuidan entre ellos
	<b>Metas individuales</b>	10	se expresan metas relacionadas con los intereses del grupo
	Metas para competir	9	se desea competir como grupo hacia fuera
	Integridad	8	se valora a los miembros del grupo o familia y al grupo en si
	Relaciones solidarias	6	hacia el interior del grupo
<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>Intenciones de si confiar</b>	42	el comprobar o saber que una persona es confiable es un fuerte indicador de poder confiar
	<b>Definición de confianza</b>	17	aquí también se define la confiabilidad como importante en la decisión de confiar
	<b>Intenciones de no confiar</b>	16	si una persona no es confiable no se puede confiar
	<b>Integridad</b>	11	la persona confiable se le relaciona con la integridad
	<b>Eficiencia del grupo</b>	11	el trabajar con personas confiables se relaciona con la eficiencia del grupo
	Contribución al logro	9	la persona confiable contribuye al logro
	Superioridad	8	les gustaría tener jefes o superiores confiables
	Identidad	7	se definen como personas confiables
	Costo - beneficio	7	conviene tener como compañeros a personas confiables
	Compromiso	7	las personas confiables son más comprometidas con la meta
	Apertura	7	parte de la confiabilidad es que se discuta entre los miembros
	Individualismo Vertical	6	ser una persona confiable te lleva a lograr tus metas
	Colectivismo Vertical	6	confiable para el logro de los intereses grupales

Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<b>Código</b>	<b>Código relacionado</b>	<b>Citas</b>	<b>Interpretación</b>
<b>CONFORMISMO</b>	<b>Colectivismo Vertical</b>	16	hay sumisión al interior del grupo
	Integridad	7	son valores congruentes con la norma del grupo, el deber ser
	Costo - beneficio	7	el aceptar que así son las cosas y no ser ambicioso
	Norma subjetiva del grupo	6	el darle más importancia a la norma del grupo
	Identidad	6	se definen como conformistas
	Eficiencia del grupo	6	ser conformista ayuda al grupo a ser eficiente
<b>COSTO-BENEFICIO</b>	<b>Intenciones de si confiar</b>	16	si hay un contrato de por medio, si se ve claramente las ventajas y las relación costo - beneficio
	<b>Individualismo Vertical</b>	14	perseguir sus intereses y poseer estatus
	Integridad	9	no poseen valores que privilegien el bienestar de los demás, paso encima de quien sea para lograr mis objetivos
	Contexto	9	hay condiciones de oportunismo
	Benevolencia	9	no se preocupan por el bienestar de los demás
	Apertura	9	son directos
	Intenciones de no confiar	8	una persona así no es de confiar
	Conformismo	7	aceptar que se tiene que ser conformista y no ambicioso
	Confiabilidad	7	conviene tener como compañeros a personas confiables
	Trato justo	6	este tipo de personas no son justas en su trato a los demás
<b>EFICIENCIA DE GRUPO</b>	<b>Apertura</b>	38	la comunicación abierta y directa, agiliza procesos
	<b>Metas grupales</b>	23	establecer metas grupales contribuye a la eficiencia del grupo
	<b>Intenciones de no confiar</b>	22	si no confías en por lo menos un miembro del grupo, esto repercute en la eficiencia del grupo

Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<u>Código</u>	<u>Código relacionado</u>	<u>Citas</u>	<u>Interpretación</u>
<i>Definición de confianza</i> <b>IDENTIDAD</b>	<b>Integridad</b>	19	se refiere a valores como respeto, valor por la persona y su trabajo, sinceridad, hacen a un grupo eficiente
	<b>Logro de meta o tarea</b>	17	así se define la eficiencia
	<b>Intenciones de si confiar</b>	17	si confías en los miembros de tu grupo eres más eficiente como grupo
	<b>Satisfacción</b>	14	es una actitud cuando el grupo es eficiente, no se limita sólo al logro de la meta sino a querer volver a trabajar en grupo y tener un sentimiento favorable hacia ello
	<b>Superioridad</b>	11	el querer distinguirse todo el tiempo merma la eficiencia del grupo
	<b>Confiabilidad</b>	11	el trabajar con personas confiables se relaciona con la eficiencia del grupo
	Metas para competir	7	el poner a los miembros a competir, hace que se quieran superar y vuelve al grupo eficiente
	Conformismo	6	es necesario someterse para ser eficientes
	Compromiso	6	las personas comprometidas logran la eficiencia del grupo
	Compartir recursos	6	ayuda a la eficiencia
	<b>Origen-familia</b>	24	se definen en torno a su origen y familia
	<b>Metas Individuales</b>	15	se definen en cuánto al establecimiento de metas individuales
	<b>Individualismo Horizontal</b>	14	persiguen su propia agenda
	<b>Colectivismo Horizontal</b>	14	quieren cooperar y desean el bien de los demás
	<b>Integridad</b>	11	se definen como personas íntegras, congruentes, con principios
	Colectivismo Vertical	9	se definen como miembros de un grupo que les da estatus y por el que están dispuestos a hacer muchas cosas
	Benevolencia	9	se definen preocupados por su sociedad o círculo más amplio, con deseos de cooperar
	Superación	8	se definen en la medida en que logren metas individuales y estatus
	Contexto	7	se definen conforme a lo que el entorno les dicta

Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<u>Código</u>	<u>Código relacionado</u>	<u>Citas</u>	<u>Interpretación</u>
<b>INDIVIDUALISMO HORIZONTAL</b> <i>Empowerment</i>	Confiabilidad	7	se definen como personas confiables
	Apertura	7	se definen como personas abiertas en la comunicación
	Individualismo Vertical	6	se definen en relación a sus propios intereses
	Conformismo	6	se definen en cuanto a la norma del grupo
	Ambición	5	se definen como ambiciosos
	<b>Identidad</b>	14	persiguen su propia agenda
	<b>Autonomía</b>	10	se sienten que pueden hacer lo que quieran, que son libres por eso
	Metas individuales	8	establecen sus propias metas
	Integridad	8	valoran a los demás, los ven como iguales
<b>INDIVIDUALISMO VERTICAL</b> <i>ORIGEN-FAMILIA</i>	Metas individuales	33	establecen sus propias metas, que tienen que ver
	Superioridad	17	porque quieren distinguirse
	Costo - beneficio	14	perseguir sus intereses y poseer estatus
	Contexto	10	el entorno presenta condiciones para actuar según intereses individuales, distinguirse
	Intenciones de no confiar	9	no se confía en alguien que sólo ve por su propio bienestar
	Integridad	9	se plantean valores colectivistas a través del cumplimiento de las metas personales
	Apertura	9	la apertura no se da al interior del grupo vertical cuando se pretende ser superior al otro
	Trato justo	7	este tipo de personas no son justas en su trato a los demás
	Eficiencia del grupo	7	la competencia hace al grupo más eficiente
	Convivencia	6	se desea convivir con la familia
	Benevolencia	6	se desea el bienestar de la familia, es un grupo muy cerrado que se puede tomar como intereses personales

Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<u>Código</u>	<u>Código relacionado</u>	<u>Citas</u>	<u>Interpretación</u>
<b>INTEGRIDAD</b>	<b>Intenciones de si confiar</b>	19	una persona íntegra inspira confianza, es un criterio para confiar en alguien
	<b>Eficiencia del grupo</b>	19	se refiere a valores como respeto, valor por la persona y su trabajo, sinceridad, hacen a un grupo eficiente
	<b>Apertura</b>	18	la comunicación abierta se relaciona con la sinceridad y la verdad
	<b>Intenciones de no confiar</b>	16	si una persona no es íntegra y congruente inspira no confiar
	<b>Definición de confianza</b>	13	una persona íntegra inspira confianza, es un criterio para confiar en alguien
	<b>Congruencia con palabras</b>	13	una persona que es congruente entre lo que dice y hace es de confiar, otro criterio para confiar
	<b>Benevolencia</b>	12	una persona íntegra desea el bien de los demás
	<b>Identidad</b>	11	se definen como personas íntegras, congruentes, con principios
	<b>Confiabilidad</b>	11	la persona confiable se le relaciona con la integridad
	<b>Colectivismo Horizontal</b>	11	hacia el grupo interno se definen con valores de honestidad, humildad, congruencia
	Costo - beneficio	9	no poseen valores que privilegien el bienestar de los demás, paso encima de quien sea para lograr mis objetivos
	Superioridad	8	si alguien hace mejor su trabajo, se le valora
	Colectivismo Vertical	8	se valora a los miembros del grupo o familia y al grupo en si
	Conformismo	7	son valores congruentes con la norma del grupo, el deber ser
Trato justo	6	una persona íntegra y congruente da un trato justo a los demás	

Cont. Tabla 5.1.6 Códigos Deductivos relacionados y su interpretación según las Citas.

<u>Código</u>	<u>Código relacionado</u>	<u>Citas</u>	<u>Interpretación</u>
<b>INTENCIONES DE NO CONFIAR</b>	<b>Apertura</b>	34	el no tener este tipo de comunicación entorpece el proceso
	<b>Eficiencia del grupo</b>	22	si no confías en por lo menos un miembro del grupo, esto repercute en la eficiencia del grupo
	<b>Integridad</b>	16	si una persona no es íntegra no inspira confianza
	<b>Confiabilidad</b>	16	si una persona no es confiable no se puede confiar
	Individualismo Vertical	9	no se confía en alguien que sólo ve por su propio bienestar
	Congruencia con palabras	8	si una persona no es congruente entre lo que dice y hace, no inspira confianza
<b>INTENCIONES DE SI CONFIAR</b> <i>DEFINICIÓN DE CONFIANZA</i>	<b>Confiabilidad</b>	59	el comprobar o saber que una persona es confiable es un fuerte indicador de poder confiar
	<b>Apertura</b>	44	la comunicación directa, abierta y veraz
	<b>Integridad</b>	32	una persona íntegra inspira confianza, es un criterio para confiar en alguien
	<b>Eficiencia del grupo</b>	17	si confías en los miembros de tu grupo eres más eficiente como grupo
	<b>Congruencia con palabras</b>	11	si una persona es congruente entre lo que dice y hace, inspira confianza
	Colectivismo Horizontal	9	confían hacia el grupo interno que puede ser amplio
	Benevolencia	9	el genuino deseo del bien del otro, genera intenciones de si confiar
	Costo - beneficio	16	si hay un contrato de por medio, si se ve claramente las ventajas y las relación costo - beneficio
	Predecir comportamiento	9	si puedes predecir el comportamiento de alguien, eso lo hace confiable y digno de confianza

Los resultados de los análisis cuantitativo y cualitativo de los datos, se presentan a continuación ordenados por caso en cada ciudad.

## 5.2 Caso Ciudad de San Luis Potosí

Las personas bajo el perfil *Colectivista Horizontal*, perciben a través del grupo al que pertenecen y explican el comportamiento por las normas de éste. En la ciudad de San Luis Potosí, éste perfil utiliza el *proceso de Intencionalidad* a través de los elementos de *Benevolencia*, las personas quieren cooperar, servir y desean bienestar a los miembros de su grupo ( $r=.685$ ,  $p=.000$ ); así como con la *Apertura*, que se refleja por la comunicación directa, abierta y el compartir recursos ( $r=.503$ ,  $p=.000$ ) y también con la *Integridad*, basada en ciertos valores como el respeto, el aprecio por los compañeros y la honestidad ( $r=.629$ ,  $p=.000$ ). Como segunda prioridad éste perfil utiliza el *proceso Predecible* con sus dos elementos, el de *Confiablez* ( $r=.500$ ,  $p=.000$ ) y el de *Conformismo* en menor escala ( $r=.476$ ,  $p=.000$ ). Este perfil presenta correlaciones positivas con las metas para *Cooperar* ( $r=.576$ ,  $p=.000$ ) y con la *Eficiencia del Grupo* ( $r=.646$ ,  $p=.000$ ). Los datos cuantitativos se pueden corroborar en la tabla 5.2.5. Las citas relacionadas con estas correlaciones se pueden ver tabla 5.2.1.

Los *Colectivistas Verticales* usan el *proceso de Intencionalidad*, en el que las personas se definen a través del grupo y reconocen y se someten a la autoridad. Para llevar a cabo dicho proceso usan el elemento de *Benevolencia* principalmente ( $r=.766$ ,  $p=.000$ ), seguido de los elementos de *Integridad* ( $r=.629$ ,  $p=.000$ ) y de *Apertura* ( $r=.503$ ,  $p=.000$ ) como se puede observar en la tabla 5.2.5. Así mismo en la tabla 5.2.2, podemos observar las citas que se refieren principalmente a los elementos de *Apertura* y *Benevolencia* en ese orden.

Cuando el *Colectivista Vertical* utiliza el *proceso Predecible* es más con el elemento del *Conformismo* ( $r=.587$ ,  $p=.000$ ) que la *Confiablez* ( $r=.509$ ,  $p=.000$ ), como se muestra en la tabla 5.2.5. Las personas pueden predecir el comportamiento de los compañeros ya que saben que se conforman a ciertas normas de su grupo inmediato o de un grupo mayor. Existen otras facetas del *Conformismo*, como la religión y la familia, que la mencionan como ‘lo que dios diga’ o que se ‘deben a la familia’ y que lo que hacen, lo hacen por la familia, esto se puede apreciar en las citas de la tabla 5.2.2.

**Tabla 5.2.1 Citas que relacionan el Colectivismo Horizontal con los Elementos Estructurales del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad en SLP**

<p>Benevolencia, Apertura e Integridad</p>	<p>SLP: "...cuando me siento bien yo creo que tiene que ver con que las gentes o quienes están a mi alrededor y por las que me intereso estén bien, que hagamos, digamos cosas juntos, que logremos cosas juntos, para mi eso es muy gratificante, inclusive en el medio profesional, es decir yo de alguna manera he sentido que los momentos más, que me siento más bien profesionalmente es cuando me proyecto en logros de otros con los que tuve algo que ver no necesariamente que yo los logre."</p> <p>SLP:" el que alguno de mis compañeros se desempeñe mejor que yo me hace sentir, bueno, depende de que compañero y que situación. A veces si me dan algo de celos, sobretodo cuando son oportunidades que no se le dan a todos, pero también me da gusto, son personas, la mayoría, con las que he convivido desde hace varios años, entonces me da gusto que se reconozca su trabajo. Me gusta que hagamos las cosas bien. Si es que me siento como dije al principio, más que nada es porque quisiera estar ahí y contribuir."</p> <p>SLP: "me gusta llevarme bien con todos, me gusta sentirme útil, mucho, poder servir, no me gusta discutir ni estar enojada, pienso que la mayoría de las personas son buenas, me cuesta mucho trabajo no decir lo que pienso, trato a todos por igual"</p>
<p>Confiabilidad y Conformismo</p>	<p>SLP: "si las cosas van saliendo bien para todos o si por lo menos tu demuestras que ahora si cumples con la tarea, te van a dejar tomar algunas decisiones"</p> <p>SLP: "Si, muy importante hacerte notar, porque es una medida de obtener más trabajo que reditúa en ingresos extra y porque el trabajo de esta índole es escaso y es peleado. Y para tener cierto respeto de parte de los superiores"</p>

El elemento de *Costo-Beneficio* presenta una relación negativa ( $r=-.315$ ,  $p=.000$ ) que es congruente a la correlación que existe con las metas para *Competir* ( $r=-.361$ ,  $p=.000$ ). Al desarrollar confianza mediante los procesos de *Intencionalidad* y *Predecible* en primer término y establecer metas para *Cooperar* ( $r=.653$ ,  $p=.000$ ) se logra la *Eficiencia en el grupo* ( $r=.625$ ,  $p=.000$ ), ver tabla 5.2.6.



**Tabla 5.2.2 Citas que relacionan el Colectivismo Vertical con elementos de los Procesos de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en SLP**

<p>Apertura y Benevolencia</p>	<p>SLP: “definir una visión, o sea el poder crear un liderazgo auténtico en el sentido de empezar desde el principio, crear una visión que a la gente le convenza que crea una convicción este, este empezar juntos a generar el como vamos a llegar ahí, definir este destino y generar juntos un equipo o con otra persona o sea y eso genera y eso es lo que consistentemente se me ha dado, reconocido o recompensado y si lo creo”</p> <p>SLP:” siempre he sido creyente que dos cabezas piensan más que una, sea del nivel que sea y aquí desde la cabeza hasta el último eslabón del equipo, tienen una opinión y es una opinión muy valiosa y una retroalimentación, además de que ya contamos con un sistema de calidad que nos ha reforzado la forma de comunicación es decir, de pasar de una forma de comunicación informal donde pues de alguna manera comentas, retroalimentas hasta una manera formal donde se llevan minutas, listas de asistencia, llevas responsabilidades, fechas de cumplimientos, porcentajes de avance”</p>
<p>Conformismo</p>	<p>SLP:” pero en muchas otras ocasiones tiendo a “amoldarme” a la manera en que se está trabajando, ya sea siguiendo a quien se haya erigido como líder o liderando yo al equipo si es que alguien no lo ha hecho aún, con las disposiciones que se dicten desde arriba.”</p> <p>SLP:” Si mi jefe se desempeña mejor que yo me da gusto, pues eso significa que el trabajo que se está haciendo está bien dirigido.”</p> <p>SLP:” Mucho, hay mucho cuidado yo a veces me siento inclusive como una gallina protegiendo a los pollitos y les pido que ellos hagan lo mismo porque también a nivel inter direccional o interdepartamental o interinstitucional es duro el ambiente, es duro, es fuerte hay que tener mucha precaución y hay que tener un sólido equipo.”</p> <p>SLP: “Mejoramiento personal. Yo creo a la hora de ver el mundo en que nos tocó vivir, nos tocó un mundo muy competitivo, entonces lo que era suficiente con una carrera, ya no lo es ahorita, esa es una. Otra, mi padre tiene una maestría y siempre he crecido con la idea de que debes ser igual o superior al padre porque si no has fracasado en la vida y esa es una razón importante”</p> <p>SLP: “a mi me decían siempre mis papás que a mayor confianza, mayor responsabilidad, entonces cuando se va perdiendo la responsabilidad, se va perdiendo esa confianza”</p>

El perfil *Individualista Horizontal*, percibe a través de su ‘yo’ y considera a todos por igual, su meta es distinguirse. Ellos desarrollan confianza utilizando levemente el proceso *Predecible* a través de su elemento de *Confiabilidad* ( $r=.260$ ,  $p=.000$  en la tabla 5.2.5), las citas en el análisis cualitativo se refieren al elemento de *Integridad* de el proceso de *Intencionalidad* (ver tabla 5.2.3). No presenta ninguna relación con ningún tipo de meta ni con la *Eficiencia del grupo*.

**Tabla 5.2.3 Citas que relacionan al perfil de Individualismo Horizontal con el Proceso de Intencionalidad en SLP**

SLP: "Cuando alguno de mis compañeros se desempeña mejor que yo, a veces me siento mal y a veces bien. A veces mal porque digo, como que me falta hacer cosas. Y a veces bien porque me da gusto, es una combinación de por un lado decir como que me esta faltando meterle más ganas, es decir por otro lado, también hay unos casos en los que dices, que bueno, el es mi compañero, que gran logro, no se si eso sea malo o bueno, ese sentimiento pero si a veces así lo siento. Cuando se logro esto, un compañero logro esto, chin mano, puedo hacer las cosas mejor y lograr las cosas, pero que bueno que se este logrando"

SLP: "Ojala que siempre hubiera armonía, porque si hay casos donde de plano no se puede, por muchos factores, lo que tienes que pedir es bueno estamos aquí para hacer esto, nuestra encomienda y vamos a tratar dentro de nuestras diferencias y por lo menos, de cada quien hacer sus cosas y pues de mantener una paz, un respeto y de sacar adelante las cosas"

El perfil *Individualista Vertical* exhibe la correlación más fuerte con el elemento *Costo-Beneficio* del proceso *Calculador* ( $r=.480$ ,  $p=.000$ , en la tabla 5.2.5) y presenta correlaciones negativas y débiles con los elementos de los otros dos procesos. Perseguir su propia agenda y el logro de sus objetivos particulares se vuelve el propósito de las personas bajo este perfil, además les interesa poseer estatus, en la tabla 5.2.4 se presentan citas que hablan sobre éste proceso. Las personas bajo este perfil plantean metas individuales que responden a sus intereses, el tipo de metas que establecen es para *Competir* ( $r=.461$ ,  $p=.000$ , en la tabla 5.2.5), pero no logran la *Eficiencia de grupo* con la que presenta una correlación negativa y débil.

**Tabla 5.2.4 Citas que relacionan el perfil de Individualismo Vertical con el elemento Costo-Beneficio del Proceso Calculador en SLP**

SLP: "Bueno este, siempre parto de cómo soy yo, y creo que una persona que trae mucho mi perfil creo que ya esta un 90% de lo que quiero lograr creo que ya estaría logrado, entonces me fijo mucho en lo que soy y esa persona que tiene de lo que yo soy"

SLP: "Si, si lo harían. En parte creo que porque así han visto que algunos han subido en la escalera de la jerarquía. La mayor parte de las personas quieren ser jefes y muchas veces si están dispuestas a lo que se necesite para llegar ahí "

SLP: "Porque no les conviene, por lo que te decía del proyecto, ya que es de los pocos proyectos de esta índole y si salen mal con nosotros pues no los recomendaríamos más adelante, no les conviene"

SLP: "Si existen factores que disuaden de comportarse de una manera ventajosa, si, una de ellas es la comunicación formal. Otra de ellas es el buscar actividades que vayan integrando al grupo, también buscar las actividades idóneas para cada persona, donde esta persona se sienta contenta, se sienta productiva. Esto es una cosa bien delicada ¿no? porque a veces le fallas ahí, le fallas al delegar cosas a alguien que a lo mejor no era lo suyo, es ahí donde te tardas, pero cuando logras que esa persona este trabajando en algo que le gusta que le apasiona, en lo cual se siente productiva, vas disuadiendo estos pensamientos oportunistas"

SLP: "es decir se ve bien pero también queda aquel dejo de yo lo pude haber hecho mejor y no me lo dieron, no me lo dejaron"

SLP: "Y si se pretende destacar la única forma es distinguiéndote, lo chistoso es que es una filosofía del 'que más haga', más tiempo extra te quedas, más proyectos y actividades tomes, etc. Y tienes que competir por un estatus, porque así lo obliga el entorno, todos los reconocimientos son en lo individual y el control se ha vuelto tan rígido que las personas están de lo más pendientes de lo que hace o deja de hacer el otro."

SLP: "La meta de ir subiendo en la parte laboral es importante pero no sería la más importante, creo que ahorita he alcanzado un buen nivel, si viene algo importante o mejor claro que lo aceptaré y lo afrontaré, pero más que nada traigo ese gusanito de porque no volver al extranjero seguir viajando porque son cosas que recuerda uno con mucho cariño, lo que hace aquí uno también lo recuerda uno con mucho cariño, pero también tienes que compartir la parte de entrega profesional con la parte de seguirte tu como persona llenando de energía y subiendo, esa parte siento que me llena mucho de energía, sueño que me llena de energía"

La matriz de correlaciones resultante muestra que el proceso de *Intencionalidad*, a través de los elementos de *Apertura*, *Benevolencia* e *Integridad*, tienen una correlación importante

con las metas para *Cooperar* ( $r=.714$ ,  $r=.678$  y  $r=.674$ ,  $p=.000$ ) y con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.634$ ,  $r=.672$  y  $r=.699$ ,  $p=.000$ ) como se presenta en la tabla 5.2.7. Establecer metas en grupo y lograrlas, hace al grupo eficiente, por lo menos cumplir la parte que a cada quien le toca. Las citas relacionan principalmente a los elementos de *Apertura* y de *Integridad* con las metas para *Cooperar* (ver tabla 5.2.6). *Confiar* en los miembros del grupo con el que trabajas, es necesario para ser eficientes. Lo contrario, el *No Confiar* provoca que la *Apertura* se obstruya, que no se planteen metas adecuadas o que no se cumplan éstas y que las personas busquen distinguirse en lo individual.

**Tabla 5.2.5 Porcentaje de citas por Antecedente cultural y coeficientes de Correlaciones de Pearson entre los Antecedentes Culturales y los elementos de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia, en SLP**

	<b>Colectivismo Horizontal 2.90%</b>	<b>Colectivismo Vertical 3.30%</b>	<b>Individualismo Horizontal 1.50%</b>	<b>Individualismo Vertical 3.50%</b>
<b>Benevolencia</b>	.685** .000	.766** .000	.003 .969	-.138* .033
<b>Apertura</b>	.503** .000	.573** .000	.085 .193	-.265** .000
<b>Integridad</b>	.629** .000	.626** .000	.102 .116	-.292* .000
<b>Confiabilidad</b>	.500** .000	.509** .000	.260** .000	-.149* .021
<b>Conformismo</b>	.476** .000	.587** .000	-.127 .050	-.122 .060
<b>Costo-Beneficio</b>	-.185** .004	-.315** .000	-.040 .539	.480** .000
<b>Metas para Cooperar</b>	.576** .000	.653** .000	.108 .094	-.174** .007
<b>Metas para Competir</b>	-.217** .00	-.361** .000	-.082 .204	.461** .000
<b>Si Eficiente</b>	.646** .000	.625** .000	.149* .021	-.165* .011

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral) \* correlación significativa al 0.05 (bilateral)

La *Confianza* esta relacionada con los *procesos de Intencionalidad y Predecible*. *Confiar* en los miembros del grupo lleva al cumplimiento de metas y a la satisfacción de haber trabajado en grupo, que a su vez se convierte en un aliciente para volverlo a hacer. El proceso *Predecible*, con los elementos de *Confiabilidad* ( $r=.694$ ,  $p=.000$ ) y de *Conformismo* ( $r=.559$ ,  $p=.000$ ). Presenta menos correlación pero importante, con las metas para *Cooperar*. Los elementos de *Confiabilidad* ( $r=.727$ ,  $p=.000$ ) y de *Conformismo* ( $r=.517$ ,  $p=.000$ ) también se relacionan con la *Eficiencia del grupo* (ver tabla 5.2.7).

**Tabla 5.2.6 Citas que relacionan las metas para Cooperar, la Eficiencia del grupo con los procesos de Intencionalidad y Predecible en SLP**

SLP: "No se puede hablar abiertamente, de repente puedes estar pretendiendo que haces cosas aunque la realidad es que no las hagas."

SLP: "Siento que el trabajo en grupo tiene también que tener tiempo para que pueda "cuajar" y en una situación de crisis esto es imposible. Tengo muchas limitantes, entonces el trabajar en equipo, hace que esas limitantes se vean parchadas con lo que sabe alguien más o con lo que hace alguien más. Yo soy muy desorganizada y el trabajar en equipo me hace organizarme "a fuerzas". "

SLP: "Si, muy satisfecho, se han logrado bastantes cosas y yo creo que si a los grupos se les diera más continuidad, muchas veces pensamos que quitando y poniendo se solucionan las cosas, la continuidad es muy importante para el logro de los objetivos y es un grave problema en México a nivel organización de todo tipo, desde públicas, políticas, hasta empresariales, la continuidad te permite primero hacerte sólido como equipo, ir compartiendo mucho más valores, ir retroalimentándote, ir mejorando, entonces si se ha logrado mucho, yo creo que si hubiera más continuidad se lograría muchísimo más, pierdes mucho tiempo, mucho dinero, mucho esfuerzo en la discontinuidad, de los grupos, de los equipos, los objetivos, de las metas. Yo creo que ese es un problema en general de México, no sólo de alguna zona"

SLP: "el grupo se desempeña mejor cuando los miembros confían los unos en los otros, en dónde hay comunicación, dónde hay una meta en común. Es interesante ver que no hay competencia, todos hacen su mejor labor para sacar el proyecto adelante. Solidaridad"

SLP: "Claro es necesario que exista la armonía en el grupo ¿por qué? para que la comunicación fluya más libremente, que haya confianza, que puedas realmente trabajar sin pensar dos veces si la otra persona te lo va a tomar bien o mal, simplemente se da el trabajo de una manera mas natural. Soy conciliadora. Yo creo que todos ven la necesidad de la armonía, al principio eran todos los sindicalizados contra nosotros, si no estamos unidos, no la vamos hacer."

El proceso *Calculador* medido por el elemento *Costo-Beneficio*, se correlaciona, como se puede ver en la tabla 5.2.7, con las metas para *Competir* ( $r=.542$ ,  $p=.000$ ), y presenta una correlación negativa y débil con la *Eficiencia del grupo* ( $r=-.214$ ,  $p=.000$ ).

**Tabla 5.2.7 Coeficientes de correlación de Pearson entre los elementos de los Procesos de Confianza y el Tipo de Metas y la Eficiencia, en SLP**

	<b>Metas para Cooperar</b>	<b>Metas para Competir</b>	<b>Si Eficiente</b>
<b>Benevolencia</b>	.678** .000	-.328** .000	.672** .000
<b>Apertura</b>	.714** .000	-.294** .000	.634** .000
<b>Integridad</b>	.674** .000	-.301** .000	.699** .000
<b>Confiability</b>	.694** .000	-.403** .000	.727** .000
<b>Conformismo</b>	.559** .000	-.307 .160	.517** .000
<b>Costo-Beneficio</b>	-.305** .000	.542** .000	-.214** .000

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

\* Correlación significativa al 0.05 (bilateral)

En general los entrevistados hablan de ambas metas, como se puede observar en las citas que se adjuntan como ejemplos en la tabla 5.2.8, las metas para *Competir* se utilizan hacia el exterior del grupo, ya sea dentro de la misma organización o fuera de ella y están relacionadas principalmente con los códigos de sentirse superior y de auto-dependencia que son rasgos de la parte *vertical* del *Individualismo y Colectivismo*, con el que también se relacionan fuertemente. Las metas para *Cooperar* se mencionan más hacia el interior del grupo. La *Apertura* y la *Benevolencia* se relacionan con las metas para *Cooperar*.

**Tabla 5.2.8 Citas sobre Metas para Cooperar y Competir en SLP.**

SLP: "En general, más colaborativo. Al principio era más individualista, pero el ser individualista no te lleva a nada, sobretodo en el ámbito publico, el ser cooperativo te lleva a más, a una satisfacción mucho más grande, uno cree que yo también estaba como del otro lado, soy una parte del grupo, tengo que sobresalir, pero no yo creo que es valioso cuando sobresale el equipo, cuando colaboras, cuando llevas a jalar a otros, que sean mejores personas porque el día de mañana sino estas ya dirigiendo a ese grupo, el grupo diga subimos ¿no? De nivel éramos conformista y ya no lo somos ahora exigimos, trabajamos y hacemos los que nos indican y se logran muchos mas resultados y hacia el exterior, la imagen, la gente luego, luego se da cuenta de eso, es decir cuando hay una colaboración cuando siempre tu hablas del equipo más que de ti, se ve mejor, te ves mejor, la gente se siente bien, valorada. Entonces, si yo creo que me ha gustado esto de colaborativo, a veces te topas con pared, porque las cosas no se hacen como tú las hubieras hecho a nivel individual pero vas aprendiendo de eso y van saliendo las cosas. Delegar es importante, que cada quien tenga una parte"

SLP:" que es más adecuado seguir trabajando en el grupo y tratar de hacer una pequeña cooperación para que si se logren los resultados que a mi me gustaría tener en el grupo"

SLP: "Es interesante ver que no hay competencia, todos hacen su mejor labor para sacar el proyecto adelante. Solidaridad"

SLP: "No a cooperar, que te digo no se que tan bueno sea, de repente a mi me gustaría implantar algo para competir, pero tienes que ir por partes. Yo creo que lo primero es cooperar, y habiendo buena cooperación buscar la competencia, pero sana, siempre sana, es muy fino el hilo entre la competencia sana y la no sana y probablemente la no sana te de mejores resultados a corto plazo, pero a largo plazo va tronar el grupo. Como esta no es una empresa que se base más en lo económico tienes que cuidar más la parte de cooperación y la competencia también."

SLP: "Te puedo decir que ha ido evolucionando. Hace tres años tenía mucho más peso la meta individual, porque no había una metas grupales reales o las metas grupales eran muy banales y se ha tratado de que las metas sean significativas y de que el grupo se beneficie de ello, te repetía lo del ISO-9000 y queda constatado quien participó y quien no y ya como equipo tu te sientes un eslabón interesante importante en el logro de algo. En cambio cuando el grupo se ve que lo que le estas pidiendo a nivel individual va a ser para un beneficio de líder o de otra persona o un beneficio intangible para ellos, ahí se vuelve difícil uno lograrlo y segundo que realmente cada individuo participe, participativamente, entonces ahí yo creo que depende mucho de la meta y de que esa meta sea compartida y que esa meta de alguna manera impulse a cada miembros del equipo lo haga una mejor persona, que lo haga un profesionista más capacitado o le de un valor agregado el día de mañana, si está o no estás como líder, que ellos sientan que son mejores, que se desarrollaron, que esas metas son valiosas y que las pueden presumir cualquier día"

**Cont. Tabla 5.2.8 Citas sobre Metas para Cooperar y Competir en SLP.**

SLP: "Yo creo que el grupo de trabajo si tiene objetivos grupales pero como no están, como esos objetivos grupales no necesariamente coinciden con los objetivos de los jefes, puede ser que no estén declarados explícitamente entonces esos objetivos grupales se pierden, se pierde el objetivo grupal y entonces gana el objetivo individual de querer sacar un préstamo, de querer tener otro coche, de dar menos clases, etc."

SLP: "El reto de que si cada quien busca ser mejor y dentro de esa parte ayudar al otro, yo creo que vamos a seguir superándonos. Nuestra misión o mi misión es que San Luis cada día sea una ciudad más pareja, más competitiva, más equitativa, donde no haya calles sin pavimentar, no haya colonias sin agua, donde todos tengamos servicios básicos y de ahí vas partiendo hacia un mayor ámbito. No puedes decir, ay si, mañana voy a evitar la guerra, ¿no? Pero si la guerra individual, la guerra de colonia, pero si tienes que trabajar para que San Luis sea de las primeras ciudades de México, eso sería mi sueño"

SLP: "Pues es negativa, es negativa, se empieza a crear ese ambiente tenso ¿no? De decir pues primero somos un grupo donde se supone que el que debería destacar es el equipo como tal, los logros deberían de destacarse como equipo no como individuo, y además peor aún cuando ni siquiera es una distinción por logros sin simplemente una distinción para aparecer en primera plana, para que me noten, entonces si se empieza a crear un ambiente tenso, de decir bueno yo hago mi trabajo, tu no haces tu trabajo y tu te estas tratando de hacer notar y es difícil. Como líder de grupo cuando la distinción es porque se logro el trabajo, por lo menos tienes más opciones. Al haberse logrado el trabajo ya tu opción es como lidias con eso, pero ya lograste tu meta y objetivos; el problema es cuando no se logra una y aparte tienes que lidiar con la parte de ambiente laboral. Es mucho más fácil que logres las metas y tengas que ver como resuelves el ambiente laboral, que puede estar negativo por esa situación a que se den ambas. Yo lo veo mucho con los norteamericanos que tienen muchas actitudes de logro individual, aún dentro de los equipos inclusive a veces reconocida, como en una guerra selvática del que más dinero me trae o el que más me produce va a ir subiendo, no importa que, yo creo que no es el caso mexicano y por eso es que no somos tan competitivos en muchos aspectos, ese es lado negativo, pero el lado positivo es que si, no te genera un ambiente tan negativo o tan competido ¿verdad? Que yo lo preferiría, yo en mi posición, preferiría un ambiente competido donde cada quien quiera sobresalir por sus logros laborales y entonces que tu como líder tengas el problema de que todos me están produciendo, todos están haciendo su trabajo ¿qué hago? Preferible a que no se haga y además traten de sobresalir."

Los elementos de los procesos de confianza presentan las siguientes correlaciones entre ellos. En el proceso de *Intencionalidad*, la *Benevolencia* tiene una correlación con la *Apertura* ( $r=.587$ ,  $p=.000$ ) y con la *Integridad* ( $r=.718$ ,  $p=.000$ ). A su vez la *Integridad* se correlaciona con la *Apertura* ( $r=.689$ ,  $p=.000$ ). En el proceso *Predecible*, el elemento de *Confiabilidad* tiene una correlación con el *Conformismo* ( $r=.596$ ,  $p=.000$ ). La correlación



entre las metas para *Competir* y la *Eficiencia del grupo* es de  $r = -.314$ ,  $p = .000$  y entre las metas para *Cooperar* y la *Eficiencia del grupo* es de  $r = .794$ ,  $p = .000$ .

El 5.90% de las citas hablan de como los entrevistados definen la *Confianza* y las cuestiones por las que decidirían confiar en los miembros de su grupo, mientras que el 3.70% de ellas hablan sobre el porque no confiarían en un miembro de su grupo. La relación es similar a la de la ciudad de Monterrey. Se Confía basados en un proceso de *Intencionalidad* en la *Apertura*, la *Integridad* y la *Benevolencia*, en ese orden. También se *Confía* basados en un proceso *Predecible*, basado en saber que el compañero es *Confiante*, porque se conocen hechos que respaldan esto. Incluso hay citas que en un principio de la relación *confían* basados en las intenciones (*Proceso de Intencionalidad*) y posteriormente en los hechos o la *Confiabilidad*. En una menor proporción se habla de *confiar* basados en un proceso *Calculador*, cuyo elemento es la relación *Costo – beneficio* (ver tabla 5.2.9).

**Tabla 5.2.9 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de Intencionalidad, Predecible y Calculador en SLP**

<p>Apertura, Integridad y Benevolencia</p>	<p>SLP: "Es diferente, porque siento que con los compañeros comparto otras cosas y que por esa razón puedo confiar más en ellos."</p> <p>SLP: "la confianza es muy importante para el desempeño laboral, crea un clima de seguridad en el que se pueden enfrentar muchos retos."</p> <p>SLP: "Tomo en cuenta el 'feeling' no sé como definirlo pero es esa sensación que da una persona cuando la conoces, esa primera impresión, muy importante, como todo en la vida, tanto a nivel laboral como personal uno como ser humano yo creo, que es más que su inteligencia, hay otra parte sensorial que capta mucho, pero después de esa parte ya tienes que meter la parte analítica, la parte analítica ya es su comportamiento, su colaboración con el resto del equipo, que tanto cumple con su rol, que tanto te apoya a ti a cumplir el rol, se deja apoyar, retroalimenta. En fin ya pasas de la parte un poquito sensorial a la parte analítica de lo que hace, lo que desempeña y eso te va creando esa forma de confianza, ese sentimiento de confianza."</p> <p>SLP: "Escucho lo que tiene en mente. Su forma de comunicarse es importante, algunos datos sobre su persona, su historia de vida, cuando se puede. Y la forma en que interactúa con otras personas, su calidez. Hay algunos compañeros en los que si confío y con ellos puedo ser como soy y decir lo que pienso"</p>
--	---

**Cont. Tabla 5.2.9 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de Intencionalidad, Predecible y Calculador en SLP**

<p>Apertura, Integridad y Benevolencia</p>	<p>SLP: "A las otras personas igual les tienes mas confianza, para mi la confianza es poder llegar hacer un chascarrillo, entonces ya mejor ni bromeas si no se rien. Es la base de cualquier relación, tanto laboral, familiar lo que sea, sin la confianza no hay comunicación y si no hay esta no hay planes no hay objetivos no hay nada"</p> <p>SLP: "Creo en las intenciones, tengo esta tendencia de confiar en las personas. Muchas veces hay hechos que no dicen mucho de las personas"</p> <p>SLP: "Para mí son importantes las intenciones. Me fijo en los hechos, porque es lo que se ve, pero sí me fijo mucho en por qué lo hiciste, qué es lo que te movió. Porque también puede darse el caso en que sea algo bueno, pero tú no lo haces con esa intención. Como la forma de estar seguros de que tú estás haciendo las cosas con las mejores intenciones; que estás haciendo todo lo posible porque las cosas salgan de la mejor manera en cualquier caso."</p> <p>SLP: "Sí, creo que el problema con la confianza es que tiene una connotación muy importante. Entonces, yo no puedo trabajar con alguien en quien no tenga confianza, y no puedo ser amigo de alguien en quien no tengo confianza. Puedo ser conocido de alguien, pero no tener una relación más allá de un "hola", "adiós". Entonces creo que es igual, también es sentir que yo tengo la seguridad de que estás haciendo lo mejor que puedes para hacer que funcione. Tú, lo que está en tus manos, haces lo mejor posible para que salgan las cosas y eso a mí me da confianza.</p>
<p>Confiabilidad</p>	<p>SLP: "Entonces la confianza que yo pueda tener en que tú me pases una información adecuada, estriba en que yo tenga la confianza en que mi información está saliendo de manera adecuada. Sino me voy a poner a hacer más trabajo porque la voy a buscar yo. Entonces sí se vuelve muy importante que yo confíe en que tú te estás asegurando de que lo que estás haciendo está bien. "</p> <p>SLP: "La confianza, pero me refiero a que, bueno si la confianza, si es muy, muy clave pues si tendría que averiguar sus antecedentes, su carta de recomendación y su desempeño anterior para ver lo que sabe hacer, de hecho ahorita se acaba de contratar al supervisor de ventas, el va tener que llevar las cuentas, las ventas pero le hemos hecho muchísima investigación en cuanto a su familia, como es y si tuvimos que pedir bien sus referencias y estar chocando, aunque eso no es, se ve que es una persona que no se le tupe, que es preactiva, responsable que es honesta, se puede confiar"</p>

**Cont. Tabla 5.2.9 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de Intencionalidad, Predecible y Calculador en SLP**

Confiabilidad	<p>SLP: "Está difícil, yo en mi trabajo no demostraría mis emociones. Nadie va hacer un sacrificio personal por ti, entonces para que"</p> <p>SLP: "En el grupo, parcialmente porque en mi trabajo que tiene que ver mucho con la parte intelectual, siento que hay una competencia no muy sana, entonces se cree que la retroalimentación tiene que ver con tirarle mala onda a ellos y por otra parte no se da mucha retroalimentación"</p>
Si Confiar en las Instituciones	<p>SLP: "Quiero confiar en las instituciones de la sociedad y creo que son necesarias, si realmente todos las reconociéramos. Lo malo son las personas que se aprovechan de ellas, sea porque colaboran ahí o porque permiten la corruptela. Trato de respetarlas lo más que puedo. Y veo que son necesarias como vía o medio de ponernos de acuerdo en la sociedad.</p>

Hay diferentes razones por las que un miembro del grupo puede *No confiar* en otro, como el no poder comunicarse abiertamente o porque no es un miembro *confiable*; o porque se vuelve un círculo entre hechos que posteriormente pueden provocar que algún miembro perciba intenciones desfavorables para confiar. Además las personas entrevistadas *No confían* en las instituciones de su sociedad, en la tabla 5.2.10 se pueden revisar algunas de las citas de los entrevistados a éste respecto.

**Tabla 5.2.10 Citas hablan sobre No Confiar en alguien basado en un proceso Predecible en SLP.**

<p>SLP: "lo que pasa es que hay entornos que lo permiten más que otros. En este entorno como que el mostrar emociones a veces es sinónimo de debilidad, es por eso que muchas personas se acostumbran a no mostrarlas. También es importante saber controlar tus emociones sobretodo por el efecto que estas puedan tener sobre la persona con la que estás interactuando y por el efecto que tengan sobre lo que tratas de lograr, muchas veces el mostrar una emoción negativa no te conduce a nada."</p> <p>SLP: "Es una persona que no entiende su rol, a la cuál se le determina lo que debe de hacer y porque se deben hacer las cosas y que de alguna manera no capta el mensaje, no da resultados o los da no de acuerdo a las políticas, a los tiempos, a las formas. Entonces se le va perdiendo confianza, dejas de delegar cosas a esa persona y de ahí empieza una ruptura, ya no hay tanto el interés de conocer más o de ahondar más o de generar más responsabilidad, a mi me decían siempre mis papás que a mayor confianza, mayor responsabilidad, entonces cuando se va perdiendo la responsabilidad, se va perdiendo esa confianza"</p>
---

**Cont. Tabla 5.2.10 Citas hablan sobre No Confiar en alguien basado en un proceso Predecible en SLP.**

SLP: "A veces me gustaría tener una camarita para poderlos ver, no sé si a mi directamente, me gustaría que fuera alguien externo, es decir, no me considero un especialista, aunque me gusta, me gustaría saberlo, verlo, más no ser yo el que haga el análisis final. No sé si la camarita con que los pudiera ver, sería lo más idóneo o debe de haber métodos más estadísticos, en cuanto a comportamiento organizacional, a medición de desempeño y si definitivamente también hay que ser abierto a los comportamientos, no queramos ser robots y hay personas que les encanta eso de las camaritas y líneas intervenidas y creen que con eso traen el control y creen que una persona sentada en su escritorio las ocho horas es una persona muy trabajadora, muy productiva y yo creo que a lo mejor es una persona que va y se sirve diez veces café y se sale, y hace esto y otro pero te cumple, pues no se que tan bueno sería estarlo viendo o monitoreando. Aquí el método que más nos gusta son los indicadores de desempeño en base a las metas colectivas que nos planteamos mensualmente, eso para mi es el mejor indicador, sin embargo yo creo que puede haber un indicador más individual, porque como ya decía hay uno que aporta el 20 y otro el 5 y yo tengo que llevar ese que aporta 5 a que aporte el 6 y al que aporta el 20 al que aporte el 21 y si no hay un parámetro para medir eso y si, si me gustaría, no a nivel de intromisión en la privacidad del ambiente laboral sino más en la contribución que cada uno pudiera hacer."

SLP: "Los proyectos que me encomiendan por lo que me pagan, yo creo que es buena y esta claro lo que debo hacer, sin embargo hay emociones escondidas en dónde noto que hay una cortinita, a lo mejor también la tengo yo, ellos lo notan, hay una cortinita con mi jefe inmediato y su jefe superior que esconde cosas hacia mí"

SLP: "Me gustaría poder hacerlo, pero por lo mismo de que no comparto a veces el sentido del negocio, eso me genera desconfianza, y creo que ellos tampoco confían en mí, lo que provoca cierta paranoia, que tengo que controlar para que no me afecte en mi actuar diario. Últimamente he tratado de pensar que por lo menos si quieren mi bienestar, eso me ayuda para trabajar mejor"

SLP: "En gran medida creo que se cuidan unos a otros y eso hasta inhibe en la forma en que se desempeñan, si viene alguien en el pasillo, hasta eso tan sencillo, a veces se cuidan unos a otros para no verlos o para verlos, y yo creo que ahí se están cuidando unos a otros y no necesariamente tiene que ver con algo positivo, yo creo que tiene que ver con algo negativo, de que se están cuidando que no me ganen, el horario, el salón, el alumno, el que yo sobresalga con el director x"

SLP: "Híjole, no al 100 no. En ninguna, no sé, yo creo que de todas dudaría algo"

SLP. No Confiar en las Instituciones: "No del todo. Porque creo que están viciadas. Si hablamos de instituciones, por ejemplo, mi familia, confío en ella, pero en general, creo que la familia ya se está tergiversando de qué se trata la familia. En una institución como la Iglesia, en esencia, confío, pero no en cómo se están dando las cosas. Creo en la esencia, pero no necesariamente en cómo se están llevando las cosas."

En la Ciudad de San Luis Potosí, los resultados de la parte del cuestionario que recopila datos acerca de la perspectiva que tiene la persona sobre sí mismo, además de las entrevistas arrojan que el 10.30% son citas de *Individualismo Vertical* seguido de un 7.50% y un 7.20% de *Colectivismo* e *Individualismo Horizontal* respectivamente (ver tabla 5.2.11).

**Tabla 5.2.11 Citas de Antecedentes Culturales según la percepción de la persona sobre sí mismo en SLP**

<p>SLP: "Un mundo con muchas oportunidades, un mundo con una posibilidad de acción inmensa en dónde lo más importante es ya no haber que nos toca, como antes que había un menú muy restringido, ahora es un gran buffet y es saber escoger esas grandes oportunidades para poder tener, alcanzar la felicidad que tiene que ver con el servicio, con mi familia y con mi religión"</p> <p>SLP: "En cuanto a lo laboral, pues sería siempre estar cumpliendo metas. La final tal vez sería un negocio mío donde yo pudiera hacer lo que yo quisiera y mi vida sería feliz. O sea, algo en donde yo tuviera el poder de decisión y eso sería una satisfacción total. "</p> <p>SLP: "mi comunidad es muy reducida, si muy reducida... prácticamente pues es mi familia y en ese sentido, o sea si me siento autónomo, bueno... más que nada las decisiones son como autónomas en pareja"</p> <p>SLP: " Sí, porque cuando no quiero hacer algo, no lo hago. Creo que independientemente de las ataduras que pudieran existir, al final tú tienes la última palabra en todos los aspectos. Cumplir cada meta. Por ejemplo, en el ámbito familiar, ser una buena madre y una buena mujer, entendiéndolo por una buena mujer, como humana."</p> <p>SLP: "Tiene que ver con el ser reconocido, con el saber que soy capaz de lograr metas poco comunes que no cualquier gente lo logra, pues básicamente eso"</p>
--

### 5.3 Caso Ciudad de Monterrey

Para la ciudad de Monterrey el componente del *Colectivismo Horizontal*, se correlaciona con el proceso de *Intencionalidad* aunque más endeblemente que en la ciudad de San Luis Potosí. Se observan correlaciones en la tabla 5.3.11, con el elemento de *Apertura* ( $r=.582$ ,  $p=.000$ ) seguido de la *Integridad* ( $r=.467$ ,  $p=.000$ ) y la *Benevolencia* ( $r=.413$ ,  $p=.000$ ). En

el caso de esta ciudad, las citas hablan sobre los elementos de *Benevolencia*, *Apertura e Integridad*; en ese orden (ver tabla 5.3.1). También utiliza el proceso *Predecible* para confiar, en éste sólo emplea el elemento de *Confiabilidad* ( $r=.437$ ,  $p=.000$  en la tabla 5.3.11), como se puede comprobar en las citas (ver tabla 5.3.2) y además no se observa ninguna correlación con el *Conformismo*.

**Tabla 5.3.1 Citas que relacionan el Colectivismo Horizontal con los elementos del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad en MTY**

MTY: "...yo creo que podría desarrollar una empresa muy padre, con gente muy honesta, con gente trabajadora y que aparte a ellos les fuera bien también, que a todos nos fuera bien, todos juntos no nada más a unos cuantos"

MTY:" para mí si es importante conocer a las personas. Busco algo más denso que la reputación: sus motivaciones. Busco información en donde se pueda: en referencias. Dicen que cada quien habla de la feria como le fue en ella, pero sí es bien importante porque también hasta las personas que hablan mal te pueden dar algunos elementos en donde tú decides si sí o si no es un elemento importante para tomarse en cuenta."

El caso de la ciudad de Monterrey, como se observa en la tabla 5.3.11, correlaciona tanto con las metas para *Cooperar* ( $r=.493$ ,  $p=.000$ ) como con las metas para *Competir* ( $r= -.443$ ,  $p=.000$ ), ésta última negativa y con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.502$ ,  $P=.000$ ).

**Tabla 5.3.2 Citas que relacionan el Colectivismo Horizontal con elementos del proceso Predecible de desarrollo de confianza en MTY**

MTY: "Ya en un contexto local, yo creo que si son competentes. Mientras sea poco demanda intelectual o lo que se le llama "low involvement" si."

MTY: "Tengo que jajaja, hijole, dependo de ellos y lo hacen bien. Hasta por eso creo que si tenemos espíritu de grupo, tu crees, ellos saben que yo dependo de su trabajo y sin embargo nos conviene a todos unirnos y ver para adelante"

El componente de *Colectivismo Vertical*, en el que las personas se definen a través del grupo, reconocen y se someten a la autoridad. Para confiar, se lleva a cabo un proceso de *Intencionalidad* con los elementos de *Benevolencia* ( $r=.626$ ,  $p=.000$ ) e *Integridad* ( $r=.605$ ,  $p=.000$ ) en primer término (ver tabla 5.3.11), seguido tenuemente por el de *Apertura*

( $r=.337$ ,  $p=.000$ ). Los resultados anteriores se refuerzan en las citas, que hablan sobre los elementos de *Apertura y Benevolencia* hacia el interior del grupo al que pertenecen. En el proceso *Predecible*, como se observa en la tabla 5.3.11, se usa más el elemento de *Conformismo* ( $r=.655$ ,  $p=.000$ ) que el de *Confiabilidad* ( $r=.442$ ,  $p=.000$ ), las personas pueden predecir el comportamiento de los compañeros ya que saben que se conforman a ciertas normas de su grupo inmediato o de un grupo mayor. Existen otras facetas del conformismo, como la religión y la familia, que vuelven a externarse, como en el caso anterior (ver tabla 5.3.3).

En la tabla 5.3.11 se ve que el componente establece metas para *Cooperar* ( $r=.551$ ,  $p=.000$ ) y se correlaciona negativamente con las metas para *Competir* ( $r= -.355$ ,  $p=.000$ ) y positivamente con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.562$ ,  $p=.000$ ).

La *Integridad* es el elemento con el que se relacionan las citas para el componente del *Individualismo Horizontal* de la ciudad de Monterrey (ver tabla 5.3.4), este grupo desarrolla confianza utilizando sutilmente el proceso de *Intencionalidad* que presenta correlaciones leves en sus elementos de *Integridad* ( $r=.254$ ,  $p=.000$ ) y de *Benevolencia* ( $r=.222$ ,  $p=.011$ ) como aparece en la tabla 5.3.11. En esta misma tabla, presenta correlaciones bajas con las metas para *Cooperar* ( $r=.207$ ,  $p=.018$ ) y con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.226$ ,  $p=.010$ ).

El componente del *Individualismo Vertical* utiliza el proceso *Predecible* para desarrollar confianza y lo hace principalmente con el elemento de *Conformismo* ( $r=.419$ ,  $p=.000$ , en la tabla 5.3.11), ya que como se constata en las citas, este componente se somete a la autoridad (ver tabla 5.3.5). En un segundo término se usa el proceso de *Intencionalidad*, usando levemente el elemento de *Benevolencia* ( $r=.265$ ,  $p=.000$ , en la tabla 5.3.11) pero no establece metas para *Cooperar*. No presenta correlación fuerte con el elemento del *Costo – Beneficio* del proceso *Calculador*, aunque los entrevistados si mencionan el utilizar dicho elemento (ver tabla 5.3.5). Establece metas para *Competir* ( $r=.286$ ,  $p=.001$ , en la tabla 5.3.11) pero no correlaciona con la *Eficiencia del grupo*.

**Tabla 5.3.3 Citas que relacionan el Colectivismo Vertical con elementos de los Procesos de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MTY**

<p>Apertura y Benevolencia</p>	<p>MTY: "Para mi el reconocimiento de mi trabajo esta en cada una de mi gente, que salen adelante, que luchan. Acaban de nombrar a un subordinado para un puesto mejor, para mi eso es una recompensa a mi trabajo, el estaba de auxiliar, yo lo vi con ganas y lo fui capacitando y para mi eso es un reconocimiento, es más fácil ver por tu gente que por uno mismo y decir yo no descansa hasta que todos mis subordinados estuvieran con un sueldo mínimo y no porque les pague mucho, pero había unos que ganaban muy poquito y no descansa hasta que tuvieron planta y todos estuvieron en un rango."</p> <p>MTY:" Afuera si, la típica controversia o dicotomía, adentro de aquí puedes ver cosas, pero afuera defiendes a la organización o institución, aquí adentro yo siento que precisamente lo que se defiende es una posición de que las decisiones son por el bienestar de la institución"</p>
<p>Conformismo</p>	<p>MTY:" bueno eso es lo que digo yo, a lo mejor diosito dice otra cosa e ir dejando las cosas y mi jefe lo sabe y además de que con las personas con las que trabajo pueden ocupar mi puesto porque los he enseñado, algunas cosas van a patinar pero traen las bases, todo tiene solución"</p> <p>MTY: "Hacer algo en contra de las órdenes de la dirección, eso no se puede, ¿cómo? O ¿para qué? sería un tanto como renunciar al grupo y además no hay necesidad"</p> <p>MTY: "Algunas veces si, porque si puede no hacerte notar mucho, aquí algunas veces es mejor pedir perdón que pedir permiso. Otro ejemplo y que ha sucedido es cuando el grupo no ha estado de acuerdo, pero es una imposición de los directivos, se lleva a cabo, aún cuando el grupo no este de conformidad, a final de cuentas todos saben que lo vamos hacer, si queremos seguir trabajando."</p> <p>MTY: "Muy difícil, yo creo que mucho desintegración social, familiar que nos perjudica por todos lados, los colegios, los niños, como se desempeñan, en sus actuaciones, su auto-estima; esta cañón, a mi me tocó, por eso me vine a México, había más unidad, más seguimiento de los padres a los hijos, menos desplantes, más ubicación, tenían metas, les importaba. No nos queda más que empujar, y que todo mundo supone que yo le voy a dar la prioridad a lo profesional, pero lo importante es la familia y lo que yo pienso que es importante para la sociedad en si, ser congruente con eso"</p> <p>MTY: "Bueno si convivo con los miembros de mi grupo, no una convivencia así como que sean los padrinos de mi hijo o viceversa pero si poder convivir normal. Si se daban espacios para la convivencia"</p>



**Tabla 5.3.4 Citas que relacionan al perfil de Individualismo Horizontal con el Proceso de desarrollo de confianza de Intencionalidad en MTY**

<p>MTY: "Yo pienso que la reacción es como de reto, ya que si una persona hace su trabajo mejor y ya que las tareas son similares, pues la reacción lógica es, ¿Qué hizo? Diferente a mi o que puede hacer para lograr eso; aún así no es una reacción en mal plan, ese tipo de cosas sirven. Se utilizan para mejorar todos."</p> <p>MTY: "Atribuyo mis logros a mucho esfuerzo y dedicación, mucho esfuerzo de mi parte. Y suerte de estar en el momento adecuado, con la persona adecuada y en lugar adecuado"</p>
---

**Tabla 5.3.5 Citas que relacionan el componente de Individualismo Vertical con los procesos de desarrollo de confianza Predecible y Calculador en MTY**

Conformismo	<p>MTY: "aquí adentro yo siento que precisamente lo que se defiende es una posición de que las decisiones son por el bienestar de la institución y no por el bienestar de los individuos que pertenecen al grupo y es como un mecanismo de defensa de que las decisiones que se tomen son por el bienestar de la institución"</p>
Costo-Beneficio	<p>MTY: "Pues si, creo que como ya mencioné si podemos ayudar al otro lo hacemos. Creo que por lo mismo de que nuestras labores son muy interdependientes, a lo mejor si estamos dispuestos a echarnos la mano. Ahora, creo que esto se llevaría a cabo si es que el ayudar a alguien más no me implica dañar mis intereses personales o sacrificar algo muy preciado para mí."</p> <p>MTY: "A nivel grupal tal vez si existen factores que hacen que no te comportes de una manera ventajosa, porque se van a dar cuenta, a nivel individual quien sabe, cada quien tiene que cuidar sus intereses y trabajar por tus metas, nadie lo va hacer por ti."</p> <p>MTY: "A empezar a ambicionar cosas y enfrentarlas, retos, pasar metas. En todos los aspectos: como mamá la educación de mi hijo, que va a ser una meta importante; como trabajadora a pasar de donde estoy, siempre hay ciclos, yo creo que siempre que se cierra el ciclo tienes que saber hacia dónde vas, entonces esa definición de hacia dónde voy, porque quiero quedarme o quiero irme, ese va a ser el reto; en lo personal definir si me caso o no me caso, que la verdad está en "chino", es parte de un planteamiento de compartir o no compartir una vida."</p> <p>MTY: "Lo que quisiera es no ser empleado toda mi vida. Llegar a ser mi propio empleado, mi propia empresa, tener un estatus para tal vez con mi empresa poder ayudar."</p> <p>MTY: "Hay que promocionarse, unos lo ven como un paso en su carrera o hacia objetivos, eso no me genera un problema, siempre y cuando no haya un comportamiento oportunista."</p>

Alrededor del 4 % de las citas de la muestra total, tienen que ver con códigos relacionados con lograr una meta individual. Según estas citas se lleva a cabo un cálculo de la relación *Costo – Beneficio*, para evaluar si confiar o no en otro miembro del grupo (ver tabla 5.3.5).

En este caso, Las *metas para Competir* son el 4.61% de las citas, mientras que las metas para *Cooperar* son del 2.54%. En general los entrevistados hablan de ambas metas, como se puede observar en las citas que se adjuntan como ejemplos (tabla 5.3.6), las metas para *Competir* se utilizan hacia el exterior del grupo, ya sea dentro de la misma organización o fuera de ella y están relacionadas principalmente con los códigos de sentirse superior y de auto-dependencia que son rasgos de la parte *vertical* del *Individualismo* y *Colectivismo*, con el que también se relacionan fuertemente. Las metas para *Cooperar* se mencionan más hacia el interior del grupo. La *Apertura* y la *Benevolencia* se relacionan con las metas para *Cooperar* (ver tabla 5.3.6)

**Tabla 5.3.6 Citas sobre metas para Cooperar y para Competir en MTY**

MTY: "A lo mejor va así en el contexto genérico de liberalismo no en una connotación negativa, si no de poco esfuerzo de corrupción, pero también del potencial de que se mejoren algunas pequeñas cosas podemos dar un salto muy grande en lo económico, en lo político, en lo social, en la honestidad, en lo colaborativo inclusive, no siento que trabajemos de una manera colaborativo, le echamos la culpa a nuestra cultura, nuestro nivel de asociacionismo es muy pobre y lo debemos de mejorar y la cosa es que tanto nos corresponde a nosotros hacer el cambio y también desde el punto de vista de institución educativa que tanto vivimos descontextualizados de lo que sucede allá afuera, de nuestro quehacer docente o si realmente nos preocupamos porque salgan como decimos que salen nuestros alumnos, pero si se hacen pequeños cambios podemos asegurarnos que las cosas sucedan"

MTY: "Al interior del grupo a cooperar, hacia el exterior y me refiero en la misma organización, con grupos que hacen el mismo trabajo que nosotros, pues a competir, porque así es el diseño. A veces hay cooperación pero es articulada por la dirección"

MTY: "La parte de la confianza, la apertura, establecimiento de retos, objetivos retadores para beneficio de la organización y del grupo di se beneficia la organización se beneficia el grupo, es parte de la definición de alcances y de lo que se puede esperar a todos los niveles, si eso no esta claro, pues es cuando cada quien hace sus cosas en lo individual"

### Cont. Tabla 5.3.6 Citas sobre metas para Cooperar y para Competir en MTY

MTY: "Por la naturaleza de nuestro trabajo, tenemos que compartir información. Es la contraloría de una zona, entonces hay que compartir información. De hecho se usa mucho que si a mi o puede ser por iniciativa propia, alguien hace algo innovador y eso me lo hacen llegar o ellos mismos lo mandan y si es bueno muchos lo adoptamos, a todos nos conviene compartir cosas que nos agilicen las labores, a final de cuentas tenemos que cumplir como grupo"

MTY: "Tenemos claros indicadores de desempeño y necesitamos del trabajo de todos para poder cumplirlos y sobrepasarlos que es una cuestión que se espera, que cada vez lo hagas mejor. Por ejemplo yo hago el trabajo que en otras zonas lo hacen 7 personas, entonces imagínate si no necesito de todo el grupo. Definitivamente si tenemos un objetivos grupal, cada quién puede tener aspiraciones de mejorar el sueldo o mejorar el puesto, pero no hay indicios de que se llegué a eso perjudicando a otras personas. De por sí, el puesto administrativo no es muy bien pagado, pero tiene otras compensaciones el trabajar en una organización como la nuestra"

MTY: "Cuando un compañero se desempeña mejor, eso, en este grupo es apreciado porque por lo general es la solución a un problema o el ahorro de tiempo, entonces ese mejor hecho nos hará ver bien como grupo y además normalmente, nos hace la vida más fácil. A mi me gusta, como ya dije habla bien de mi grupo y de mi. Ahora si es alguno de mis colegas o personas a mi nivel, pues mi pensamiento es a moverle porque no te puedes quedar cruzada de brazos, es un reto a ser mejor, la verdad somos buenos no nos sucede muy a menudo, somos el ejemplo para otras zonas y es una posición que no nos damos el lujo de perder, eso si se vería muy mal"

El 4.93% de las citas hablan de como los entrevistados definen la *Confianza* y las cuestiones por las que decidirían confiar en los miembros de su grupo, mientras que el 3.02% de ellas hablan sobre el porque no confiarían en un miembro de su grupo. La relación es similar a la de la ciudad de San Luis Potosí. Se Confía basados en un proceso de *intencionalidad* en la *Apertura*, la *Integridad* y la *Benevolencia*, en ese orden. También se *Confía* usando el proceso *Predecible*, basado en la *Confiabilidad* de los miembros del grupo. Se expresa en las citas que en un principio de la relación *confían* basados en un proceso de *Intencionalidad* y posteriormente en los hechos o la *Confiabilidad*. En una menor proporción se habla de *confiar* basados en un proceso *Calculador*, cuyo elemento es la relación *Costo – beneficio* (ver tabla 5.3.7).

**Tabla 5.3.7 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad, Predecible y Calculador en MTY**

<p>Apertura, Integridad y Benevolencia</p>	<p>MTY: "La parte de establecer relaciones, comentarios, proyectos, que generen bienestar individual y de grupo, y que lo pudiese compartir, que no me tenga que quedar callado y que esos intereses individuales y grupales sean los suficientemente retadores pero también realistas y creo que ahí viene la satisfacción intrínseca de buscar la confianza, la consecución de cosas para beneficio de la organización"</p> <p>MTY: "A lo mejor, el tipo de conversación que llevo con la persona, me inspira confianza el nivel de conversación, me inspira confianza el que no necesariamente piense igual que yo. No necesariamente busco similitudes, porque a lo mejor su propia forma de ser, es recíproco me confía cosas que me haces generar un ambiente evolvente de confiar cosas"</p> <p>MTY: "Alguien en quien confío, es alguien con quien puedo platicar mis cosas y que sé que no va a hacer mal uso de eso. En el trabajo es alguien con quien puedo compartir ideas, sueños, planes y que se que ahí se va a quedar, incluso crítica y no va a pasar de ahí"</p> <p>MTY: "Muy buena, con mucha apertura y confianza, que mi jefe de repente este en una junta y me hable para pedir mi opinión, en lugar de tomar la decisión me llame para ver yo que pienso, no es cualquier cosa, no lo hace con todos mis colegas"</p> <p>MTY: "Para poder confiar en una persona creo que tengo que saber que realmente es como es, no sé hay personas que se ven medias dobles o que sólo quieren sus intereses, se nota. Sobretudo saber que si pueden sacar el trabajo y que son concientes de que serán depositarios de información confidencial"</p>
<p>Confiabilidad</p>	<p>MTY: "Temporalmente un miembro puede confiar en otro si lo sabe vulnerable, si, pero tarde o temprano aunque esa persona le eche ganas si no es competente nuestro propio sistema lo va a evidenciar y esa vulnerabilidad puede afectar resultados y la persona no va a estar"</p> <p>MTY: "Bueno un miembro en el que confío, hace bien su trabajo, yo sé que va hacer el trabajo bien en tiempo y forma. También es alguien leal, no usa información en su beneficio, sobretudo no usa información que me pueda dañar. Y como se supone que me conoce y yo le otorgue mi confianza, no va hablar mal de mí y no me va a traicionar. Es alguien con el que no siento riesgo alguno"</p>

**Cont. Tabla 5.3.7 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad, Predecible y Calculador en MTY**

	<p>MTY: "Yo creo que en todas las situaciones hay que mostrar lo que sientes, pero en lo personal a veces tengo problemas con eso, me desespero con facilidad y exploto. A veces ya no quiero escuchar o puedo enredarme con las historias personales y ser todo lo contrario. Entonces lo que pienso es que uno deber medir la situación para saber que tanto se pueden mostrar. Yo creo que nuestro medio de labor no permite o no se ve tan bien mostrar muchas emociones, hay que ser aguantadora y luchona y no quejarse, aunque hayas trabajado muchas horas y no tengas descanso, bueno a final de cuentas así es el trabajo ¿no?"</p> <p>MTY: "Yo creo que las dos, tiendo a confiar en las intenciones pero a final de cuentas mido el trabajo, los resultados. En un inicio puedo creer en sus intenciones, como dar una oportunidad, pero si el resultado es malo, pues por mejor intención que tenga"</p> <p>MTY: "La voluntad y los hechos van de la mano, para tu confiar en una persona. Como si tienes una naranja a la mitad, son las dos que juntas son naranja. No puedes confiar en una persona nada más por los hechos porque pueden estar manipulados, pero sin embargo tiene malos sentimientos, no es honesto. Pero los hechos te dicen que sí. En cambio puede ser que los hechos te inculpen, pero tu sabes que es una persona honesta, que actúo por algo, que quiere responsabilidad civil, social de grupo, pues desecha los hechos."</p>
Costo-Beneficio	<p>MTY: "No, ahí se me vuelvo más exigente, imagínate, es una persona a la que le cuento muchas cosas, necesito sentirme como querida y sobretodo saber que no importa que, ahí estará el amigo, en cambio la relación de trabajo es para cumplir la tarea, así que en un momento dado no importa prescindir de ellas, claro no te gusta que estén hablando mal y eso pero si es diferente cuando es un amigo"</p>

Las razones que los entrevistados en Monterrey argumentan para *No Confiar* en un miembro del grupo, tienen que ver con cuestiones de *Apertura* e *Integridad* en la comunicación y con la merma de la *Confiabilidad*, como se lee en las citas de la tabla 5.3.8.

*Confiar* en los miembros del grupo con el que trabajas (como el saber que una persona es *Confiable* porque conocemos los hechos que lo confirman así) es necesario para ser eficientes. Lo contrario, el *No Confiar* provoca que la *Apertura* se obstruya, que no se planteen metas adecuadas o que no se cumplan y que las personas busquen distinguirse en lo individual.

**Tabla 5.3.8 Citas que hablan sobre No Confiar en alguien basado en los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad y Predecible en MTY.**

MTY: "un miembro del grupo en el que no confío, pues sería eso, una persona con la que no siento que no puedo ser yo totalmente, me tengo que estar cuidando de lo que digo, porque creo que lo puede usar en mi contra"

MTY: Es una persona que chismea a mis espaldas. En el trabajo es alguien a quien no veo comprometido. Que me esconde información y que creo que me puede traicionar, o que yo veo que se comporta de una manera ilegal. No sé, a veces hay personas que alardean mucho y desde el principio generas cierto digamos rechazo, trato de no caer en eso, no es justo decidir así en el ámbito del trabajo

MTY: "Creo que si, es como traer una piedra en el zapato, no es tan grave pero ahí esta la molestia y no te deja. A lo mejor hasta exageras cosas por eso. Y te da coraje y paranoia de que todo lo que digas será peligros o que la traen en tu contra. Por otra parte yo sigo haciendo mi trabajo. Pero la cosa es que yo dependo del trabajo de mi grupo, entonces a mi no me conviene tener a alguien rezagado."

MTY: "si tienes paranoia de que te desean mal o que piensan que haces mal tu trabajo pues te sientes observada y creo que eres menos productiva"

MTY: "Lo que si es muy difícil es que a alguien que le pierdes la confianza la puedas volver a adquirir, eso no existe, siempre vas a tener la desconfianza."

MTY: "Me gusta que me lo den y me gusta darlo, aunque sufro con eso de que, a lo mejor das el empowerment y no te responden, soy muy quisquilloso"

La *Confianza* esta relacionada con los procesos de *Intencionalidad* y *Predecible*, y *confiar* en los miembros del grupo lleva al cumplimiento de metas y a la satisfacción de haber trabajado en grupo, que a su vez se convierte en un aliciente para volverlo a hacer. El establecer metas en grupo y lograrlas, hace al grupo eficiente. En el proceso de *Intencionalidad*, los elementos de *Integridad*, *Benevolencia* y *Apertura* se correlacionan de manera positiva ( $r=.724$ ,  $r=.718$  y  $r=.604$ ,  $p=.000$ ) con las metas para *Cooperar* y de manera negativa ( $r=-.542$ ,  $r=-.448$  y  $r=-.443$ ,  $p=.000$ ) con las metas para *Competir* (ver tabla 5.3.12), las entrevistas arrojan citas que profundizan en esta relación (ver tabla 5.3.9). A su vez, dichos elementos presentan una relación interesante con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.553$ ,  $r=.667$  y  $r=.647$ ,  $p=.000$ ) como se observa en la tabla 5.3.12.

El proceso *Predecible* con sus elementos de *Confiabilidad* ( $r=.671$ ,  $p=.000$ ) y de *Conformismo* ( $r=.403$ ,  $p=.000$ ), establece metas para *Cooperar* y se correlaciona de manera negativa con las metas para *Competir*. La *Confiabilidad* con una  $r=-.476$ ,  $p=.000$  y el *Conformismo* con una  $r=-.265$ ,  $p=.0$ . Se correlaciona de una manera positiva a través de la *Confiabilidad* con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.597$ ,  $p=.000$ ) como se ve en la tabla 5.3.12. En la misma tabla se observa que el proceso *Calculador* medido por el elemento del *Costo-Beneficio* se correlaciona con las metas para *Competir* ( $r=.506$ ,  $p=.000$ ), más no con la *Eficiencia del grupo*.

**Tabla 5.3.9 Citas que relacionan las metas para Cooperar, la Eficiencia del grupo con los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad y Predecible en MTY**

<p>Apertura, Integridad, Benevolencia</p>	<p>MTY: "La parte de la confianza, la apertura, establecimiento de retos, objetivos retadores para beneficio de la organización y del grupo, si se beneficia la organización se beneficia el grupo, es parte de la definición de alcances y de lo que se puede esperar a todos los niveles, si eso no esta claro, pues es cuando cada quien hace sus cosas en lo individual"</p> <p>MTY: "Creo que hacer las cosas más lentas, porque por decir, un ejemplo, si tenemos una reunión y yo quisiera decir las cosas como son, pero tengo desconfianza de alguien, pues a lo mejor voy a tener una reunión y no voy a tocar el tema por temor a esta persona, entonces tal vez lo que tenga que hacer es llevar a cabo otra reunión en dónde el no este o hablar con cada uno, si no tengo manera de que no vaya a las reuniones, entonces todo se vuelve confuso y se puede hacer una reacción en cadena, en la que otros se desanimen por reuniones desenfocadas y sin acuerdos. Si afecta"</p> <p>MTY: "Respeto, buena comunicación, espacio físico o de comunicación y valoración por lo que hace cada uno, mucho respeto, eso es la base para un buen desempeño del grupo"</p>
<p>Conformismo y Confiabilidad</p>	<p>MTY: "Hay cuestiones que por trabajar en un institución, digamos que de norma, pues trabajaríamos por eso. Entonces es como una inercia. En lo personal me hacer sentir a la defensiva y como que me tengo que cuidar mucho de lo que hago y digo y tal vez eso si tiene una repercusión sobre los resultados, no que no salgan por que como te digo, por la normatividad el trabajo sale, más bien que podrían ser mejores"</p> <p>MTY: "si no es competente nuestro propio sistema lo va a evidenciar y esa vulnerabilidad puede afectar resultados y la persona no va a estar"</p>

En la ciudad de Monterrey, la percepción que los miembros tienen de ellos mismos es que el 11.92% de las citas responden a un perfil *Individualista Vertical*, seguidos por un 8.12% y un 8.11% de *Individualismo Horizontal* y *Colectivismo Vertical* respectivamente (ver tabla 5.3.10).

**Tabla 5.3.10 Citas de Antecedentes Culturales según la percepción de la persona sobre sí mismo en MTY**

<p>MTY: "La final tal vez sería un negocio mío donde yo pudiera hacer lo que yo quisiera y mi vida sería feliz. O sea, algo en donde yo tuviera el poder de decisión y eso sería una satisfacción total"</p>
<p>MTY: "siento que se me pudiera recompensar al permitirme hacer cosas que me gustan y así apoyaría más a la organización y eso también haría que, igual estoy equivocado, me sintiera más a gusto."</p>
<p>MTY: "Aprender y dejar huella, no porque quiera salir en un periódico o un libro sino que yo me sienta conforme conmigo mismo, conforme en que me lo propuse y lo hice."</p>
<p>MTY: "Pero es que no tienes que llegar al punto de tener que elegir, tienes que ser inteligente para poder hacer lo que quieres, porque me encanta mi trabajo y también cuida a mi familia. Si me duele cuando tengo que viajar y mi hija pues con mi mamá o lo que sea, pero si yo quiero ser mi propio empleado, para poder tener mis tiempos y mi vida como yo quiera pero para eso necesito sacarme la lotería"</p>

Los elementos de los procesos de confianza tienen correlaciones altas entre ellos. En el proceso de *Intencionalidad*, la *Benevolencia* tiene una correlación con la *Apertura* de  $r=.530$ ,  $p=.000$  y con la *Integridad* de  $r=.789$ ,  $p=.000$ . A su vez la *Integridad* se correlaciona con la *Apertura* en  $r=.610$ ,  $p=.000$ .

En el proceso *Predecible*, el elemento de *Confiabilidad* tiene una correlación de  $r=.401$ ,  $p=.000$  con el *Conformismo*. La correlación entre las metas para *Competir* y la *Eficiencia del grupo* es de  $r= -.433$ ,  $p=.000$  y entre las metas para *Cooperar* y la *Eficiencia del grupo* es de  $r= .688$ ,  $p=.000$ .



**Tabla 5.3.11 Coeficientes de correlación de Pearson entre los Antecedentes Culturales y los elementos de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia, en MTY**

	<b>Colectivismo Horizontal 2.07%</b>	<b>Colectivismo Vertical 3.82%</b>	<b>Individualismo Horizontal 3.82%</b>	<b>Individualismo Vertical 3.82%</b>
<b>Benevolencia</b>	.413** .000	.626** .000	.222* .011	.265** .002
<b>Apertura</b>	.582** .000	.337** .000	.174* .047	-.061 .491
<b>Integridad</b>	.467** .000	.605** .000	.254** .003	.151 .085
<b>Confiabilidad</b>	.437** .000	.442** .000	.142 .106	.087 .324
<b>Conformismo</b>	.167 .056	.655** .000	.040 .648	.419** .000
<b>Costo- Beneficio</b>	-.240** .006	-.167 .056	.137 .118	.199* .023
<b>Metas para Cooperar</b>	.493** .000	.551** .000	.207* .018	.074 .403
<b>Metas para Competir</b>	-.443** .000	-.355** .000	-.092 .295	.286** .001
<b>Si Eficiente</b>	.502** .000	.562** .000	.226** .010	.146 .096

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

\* Correlación significativa al 0.05 (bilateral)

**Tabla 5.3.12 Coeficiente de Correlación de Pearson entre los Elementos Estructurales de los Procesos de Confianza y el Tipo de Metas y la Eficiencia del Grupo, en MTY**

	<b>Metas para Cooperar</b>	<b>Metas para Competir</b>	<b>Si Eficiente</b>
<b>Benevolencia</b>	.718** .000	-.448** .000	.667** .000
<b>Apertura</b>	.604** .000	-.443** .000	.647** .000
<b>Integridad</b>	.724** .000	-.542** .000	.553** .000
<b>Confiabilidad</b>	.671** .000	-.476** .000	.597** .000
<b>Conformismo</b>	.403** .000	-.265** .002	.259** .003
<b>Costo-Beneficio</b>	-.163 .064	.506** .000	-.149 .090

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

\* Correlación significativa al 0.05 (bilateral)

#### 5.4 Caso Ciudad de México

El grupo de la ciudad de México en su componente de *Colectivismo Horizontal* aplica el proceso de *Intencionalidad*, con el elemento de *Benevolencia* ( $r=.770$ ,  $p=.000$ ) en primer término, seguido por los elementos de *Integridad* ( $r=.728$ ,  $p=.000$ ) y *Apertura* ( $r=.681$ ,  $p=.000$ ). El proceso *Predecible* se utiliza con la misma importancia que el anterior, correlacionando de manera positiva a través de los elementos de *Confiabilidad* ( $r=.681$ ,  $p=.000$ ) y con el *Conformismo* ( $r=.612$ ,  $p=.000$ ). Este perfil establece metas para *Cooperar* ( $r=.702$ ,  $p=.000$ ) y se relaciona con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.678$ ,  $p=.000$ ). Se puede ver la 5.4.10 para tener más información sobre el análisis cuantitativo y la tabla 5.4.1 sobre las relaciones cualitativas.

**Tabla 5.4.1 Citas que relacionan el Colectivismo Horizontal con los elementos del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

<p>Apertura, Integridad y Benevolencia</p>	<p>MEX: "...Muy dependiente, por mis rasgos personales, necesito de otras personas y necesito vincularme con personas afines a mis gustos, para trabajar todos juntos"</p> <p>MEX:" Yo creo que siempre, como que lo más adaptativo en términos de mi personalidad es poder expresar lo que siento, sin poner la responsabilidad al otro, sino mi responsabilidad porque yo soy la que estoy sintiendo, sin embargo eso no es fácil de hacer, sobretodo cuando el entorno no esta acostumbrado a eso, entonces creo que siempre y cuando uno pueda buscar la posibilidad de ser asertivo es bueno externar los sentimientos."</p> <p>MEX:" Muy intensamente, es un grupo en el cual más de la mayoría de los miembros, sus rasgos personales y su formación académica los hacen ser personas muy críticas, muy analítica y que verdaderamente no compran o aceptan una idea, un proyecto si no están convencidos, entonces si los temas pasan por un cuestionamiento grupal muy serio, en ocasiones demasiado intenso. Me preocupa muchísimo que impere la armonía, a lo mejor de más, de vez en cuando debería yo de dar pie un poco más al conflicto y al debate, me interesa que el final de nuestras reuniones y nuestros proyectos, la sensación no sea sólo de éxito, haber alcanzado el objetivo, sino también de convivencia, eso es para mi importante y eso puede también ser un problema. Para mi el tema de la persona es muy importante, el respeto a la persona para mi es claro, sin lugar a dudas esta chamba se puede hacer sin faltar el respeto a nadie, pero a veces estoy más preocupado por mi grupo satisfecho que por abrir el espacio suficiente para el debate, ahora las personalidades del grupo me ayudan a compensar eso, porque por su formación son muy críticos"</p> <p>MEX:" yo creo que el grupo en su gran mayoría es congruente, hace lo que dice pero eso uno de los grandes temas de debate hacia el interior de la discusión del grupo. Si las decisiones que estamos tomando de manera grupal son congruentes con el objetivo general de la organización. Yo no identificaría un problema de falta de congruencia en un miembro del grupo, pero por el otro lado el grupo es muy conciente de que debemos que cuidar la congruencia del actuar del grupo como un todo."</p> <p>MEX:" Si no confío nada en esa persona no le daría yo nada de información, la desplazaría completamente. La información se intercambia en ambos sentidos en ocasiones ofrecemos, en ocasiones pedimos, rara vez, si tengo esta percepción, de que rara vez alguien niega dar un tipo de información, en este grupo, rara vez, es más no puedo pensar en alguna ocasión que pudiera usar de ejemplo, la información fluye en ambas vías y fíjate que en este grupo la jerarquía no influye tanto, el grupo es muy plano y va y viene y aplaudimos, celebramos y criticamos el trabajo de todos."</p>
--	---

**Cont. Tabla 5.4.1 Citas que relacionan el Colectivismo Horizontal con los elementos del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

Apertura, Integridad y Benevolencia	MEX. "Nos gusta, pero lo hacemos poco. La dinámica de trabajo y eso es un pretexto muy malo, no es una razón válida, nos lleva a convivir laboralmente y el espacio social se da en el trabajo a la hora de la comida o en el pasillo al entrar o al salir, pero ha habido pocos espacios para que convivamos fuera de los espacios, ahora si lo hemos hecho, es más en este verano hubo una cena en mi casa, ahí estuvimos, convivimos y ya estamos planteando una cena para las próximas tres semanas y en esas reuniones las abrimos a los cónyuges para que sea otra vez una dinámica de carácter personal que de trabajo, en la última nos pusimos como regla, nos prohibimos hablar del trabajo, regla que no respetamos, pero de entrada nos pusimos como regla no hablar del trabajo para conocernos más como personas y eso nos hace mucha falta"
Confiabilidad y Conformismo	MEX: "Tiene mucho que ver con lo que yo haya hecho, ahora también tiene que ver con la interacción de lo que hay fuera de mi alcance, cuando uno logra cosas, hay como una comunión entre lo que uno quiere y lo que el medio te permite hacer. Entonces el medio también es importante y ese medio puede ser un equipo de trabajo, puede ser una organización o puede ser los medios económicos para hacer algo, entonces como que depende no solamente de ti ¿no?"  MEX: "Yo tomo una actitud de cumplir lo que me toca pero no tengo una cultura de ir más allá, no voy y pinto la casa del vecino, pero estoy convencido de pagar impuestos y no compro discos piratas, en ese sentido, no rebaso por la derecha o cosas por el estilo, me meto en una fila"

El componente del *Colectivismo Vertical*, lleva a cabo un proceso de *Intencionalidad*, para confiar, como se puede apreciar en la tabla 5.4.10. Este proceso, presenta correlaciones importantes en los elementos de *Benevolencia* ( $r=.699$ ,  $p=.000$ ), de *Integridad* ( $r=.675$ ,  $p=.000$ ) y de *Apertura* ( $r=.645$ ,  $p=.000$ ) hacia el interior del grupo al que se pertenece, las citas de las entrevistas profundizan más acerca de los elementos de *Apertura* y *Benevolencia* (ver tabla 5.4.2).

**Tabla 5.4.2 Citas que relacionan el Colectivismo Vertical con elementos de los Procesos de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

<p>Apertura y Benevolencia</p>	<p>MEX: "que quiero decir con demasiado, cuando en ocasiones invitamos en algún proyecto que al inicio requiere que alguien de fuera venga y lo exponga, el grupo les cuestiona a esas personas seriamente, las personas de afuera si nos perciben como un grupo cohesionado, tan duro es el proceso que en ocasiones la gente, le da temor venir a exponer y presentar al interior de este grupo"</p> <p>MEX: "Creo que hay una competencia sana desde ese punto de vista y desde esa perspectiva, creo que nos alimentamos mucho uno del otro, bueno, te estoy hablando de gente de mi propio nivel, directores de departamento, entonces cuando vemos que alguno de nosotros esta haciendo algo que le funciona y que le funciona muy bien, entonces tratamos de ver como podemos adaptar a nuestra población de profesores lo que esa otra persona esta haciendo. No te puedes quedar atrás. No siempre sucede pero si, yo por ejemplo veo en mis compañeros las mejores prácticas y algunas veces las adopto y otras veces no porque es un departamento con diferentes características"</p>
<p>Conformismo</p>	<p>MEX: " Cuando se puede si tomamos y respetamos nuestras decisiones, pero en general si yo tuviera que ponerle un porcentaje a eso diría, no pasa. La enorme mayoría de las decisiones ya vienen de arriba pero en la medida de lo posible las decisiones que nos tocan se respetan"</p> <p>MEX: "tengo que sobresalir, pero yo creo que es valioso cuando sobresale el equipo, cuando colaboras, cuando llevas a jalar a otros, que sean mejores personas porque el día de mañana sino estas ya dirigiendo a ese grupo, el grupo diga subimos ¿no? De nivel éramos conformista y ya no lo somos ahora"</p> <p>MEX: "Es simplemente estar de acuerdo con ciertos lineamientos que pueden ser impuestos por tu familia u otro grupo al que pertenezcas. A veces tiene una connotación negativa ya que se interpreta como que no quieres ser alguien en la vida."</p> <p>MEX: "Bueno, gracias s dios tenemos trabajo y eso es lo que el grupo debe de pensar cuando no esta de acuerdo con las instrucciones que nos dan los directivos"</p> <p>MEX: "Tiene mucho que ver con lo que yo haya hecho, ahora también tiene que ver con la interacción de lo que hay fuera de mi alcance, cuando uno logra cosas, hay como una comunión entre lo que uno quiere y lo que el medio te permite hacer. Entonces el medio también es importante y ese medio puede ser un equipo de trabajo, puede ser una organización o puede ser los medios económicos para hacer algo, entonces como que depende no solamente de ti ¿no?"</p>

De manera importante, este componente en el caso de la ciudad de México, también utiliza el proceso *Predecible* por medio del *Conformismo* ( $r=.664$ ,  $p=.000$ ) y la *Confiabilidad* ( $r=.642$ ,  $p=.000$ ), ya que como ya se ha mencionado los miembros del grupo pueden predecir el comportamiento de los compañeros ya que saben que se conforman a ciertas normas de su grupo inmediato o de un grupo mayor, esto se explica en las citas de la tabla 5.4.2. Este perfil establece metas para *Cooperar* ( $r=.595$ ,  $p=.000$ ) y se relaciona con la *Eficiencia del grupo* ( $r=.669$ ,  $p=.000$ ). Se correlaciona de forma negativa con las metas para *Competir* (ver tabla 5.4.10).

El proceso *Calculador* a través de su elemento el *Costo-Beneficio* ( $r=.376$ ,  $p=.000$ ) es el que más destaca en el perfil *Individualista Horizontal*, tal vez como medio del seguimiento de la agenda particular de la persona, aunque en las entrevista se habla poco de esto (ver tabla 5.4.3). El proceso *Predecible* aunque no sólidamente, presenta correlaciones leves en la *Confiabilidad* ( $r=.294$ ,  $p=.001$ ) y el *Conformismo* ( $r=.237$ ,  $p=.005$ ). En el proceso de *Intencionalidad* los elementos que presentan alguna correlación son la *Apertura* ( $r=.253$ ,  $p=.003$ ) y el de *Benevolencia* ( $r=.174$ ,  $p=.043$ ). Este perfil no presenta ninguna relación con ningún tipo de metas o la *Eficiencia del grupo* (ver tabla 5.4.10).

El componente del *Individualismo Vertical* en la ciudad de México usa el proceso *Calculador* mediante su elemento el *Costo-Beneficio* ( $r=.465$ ,  $p=.000$ ), establece metas para *Competir* ( $r=.394$ ,  $p=.000$ ) y se correlaciona de una forma negativa con la *Eficiencia del grupo* ( $r=-.304$ ,  $p=.000$ ), revisar la tabla 5.4.10.

Al perseguir metas individuales que procuren el estatus, los miembros del grupo llevan a cabo un proceso *Calculador* por el que se enfocan totalmente a sus propios intereses, dejando a un lado los intereses del grupo, como se puede apreciar en las citas de la tabla 5.4.4.

**Tabla 5.4.3 Citas que relacionan al perfil de Individualismo Horizontal con los Procesos de desarrollo de confianza Calculador y de Intencionalidad en MEX**

Costo- Beneficio	<p>MEX: "No, yo diría que hay gente que esta más propensa a comportarse de una manera ventajosa y hay gente que no tanto, depende de su propia ambición, de su propio egoísmo yo diría y los detiene, pues si se han comportado de alguna manera así en algunas ocasiones y ha sido difícil y pues hay un mensaje de que se están pasando de la raya digámoslo así, pero afortunadamente nunca he tenido que llegar a un rompimiento, aunque si un par de veces he estado en el límite de decir sabes que... las personas que se han comportado sobre pasando sus atribuciones digámoslo así ha sido porque se han sentido un derecho que ellos no tienen o también pues por egoísmo, como te menciono, son personas con una necesidad de retribución personal demasiado individualista"</p> <p>MEX: "Mientras que si te dan toda la libertad que eso no necesariamente es malo, también te puedes pasar el límite de lo que la organización te puede permitir ¿si?, entonces si tiene que haber un balance de las dos cosas"</p>
Integridad	<p>MEX: "Entonces como que si se fijan en lo que les gusta y que de alguna manera contribuye al objetivo global ¿no? Pero así como que todos quieran hacer un poco de todo para contribuir al objetivo global, no. Dentro de lo que a mi me gusta, dentro de mis intereses y mis objetivos si colaboran con el objetivo global pero dentro de mis intereses."</p> <p>MEX: "mis respetos y tratar de encontrar que es lo que me falta a mi, experiencia o como pude yo haber llegado a esa conclusión, tan acertada, tan clara tan convincente, lo que sea, que me falta, experiencia, conocimiento en los casos por ejemplo de idioma inclusive, me falta a lo mejor habilidad de expresarlo como lo esta expresando esta persona en el inglés por ejemplo, o en español o lo que sea, muchas veces es tan sencillo como eso, es que yo se exactamente lo que he pensado pero la manera en que lo acaba de explicar esta muchacha o este cuate la verdad, no pos así si y es exactamente lo que he estado tratando de decir"</p>

En el total de las citas se mencionan más las metas para *Competir* en un 4.23%, comparado con lo que se mencionan las metas para *Cooperar*, 1.84% (ver anexo VII). Similar a los casos anteriores, los entrevistados hablan de ambos tipos de metas. Las metas para *Competir* se utilizan hacia el exterior del grupo, ya sea dentro de la misma organización o fuera de ella y están relacionadas principalmente con los códigos de sentirse superior y de auto-dependencia que son rasgos de la parte *vertical* del *Individualismo* y *Colectivismo*, con el que también se relacionan fuertemente. Las metas para *Cooperar* se mencionan más

hacia el interior del grupo. La *Apertura* y la *Benevolencia* se relacionan con las *metas para Cooperar* (ver tabla 5.4.5).

**Tabla 5.4.4 Citas que relacionan el perfil de Individualismo Vertical con el elemento Costo-Beneficio del Proceso de desarrollo de confianza Calculador en MEX**

MEX: “las personas que se han comportado sobre pasando sus atribuciones digámoslo así ha sido porque se han sentido un derecho que ellos no tienen o también pues por egoísmo, como te menciono, son personas con una necesidad de retribución personal demasiado individualista”

MEX: “Si siento que la sociedad mexicana en general es poco reconocedora, creo por ejemplo que hay mucha competencia por debajo de la mesa, por lo menos en le D. F., no sé en otros lugares ¿no? Entonces en el ámbito por ejemplo de la investigación nunca se te reconoce nada y mientras te puedan fregar te friegan, entonces cuando voy afuera y expongo con gente de Oxford, de Cambridge, de universidades de ahí talentosísimas desde hace mucho tiempo y gente que trabaja ahí reconoce tu trabajo, bueno yo me siento soñada, ¿porqué? Bueno porque aquí no tengo ese tipo de reconocimientos, más bien es al revés ¿no?”

MEX: “Si, si lo hay, mira no frecuentemente pero si llegan a haber. El grupo se desempeña en un contexto de mucha estabilidad y así como yo soy predecible, nuestro entorno inmediato también es muy predecible, yo creo que eso explica para mí porque el grupo genera cierta cohesión. Hay momentos en que nuestro entorno es cambiante y pudiera presentar circunstancias tentadoras para unos y no en términos económicos sino en términos de desarrollo profesional, no de beneficio económico”

MEX: “pero en términos de objetivos, en términos de calidad la contribución, son igualitos, ahora hay unos que les gusta más lucir y hay otros que lo toman con un poquito mas de compromiso, entonces los resultados no son idénticos, pero no hay ninguno que se destaque por no contribuir, por no estar alcanzando sus resultados”

El 3.13%% del total de las citas de éste caso, hablan de como los entrevistados definen la *Confianza* y las cuestiones por las que decidirían confiar en los miembros de su grupo, mientras que el 3.49% de ellas hablan sobre el porque no confiarían en un miembro de su grupo (ver anexo VII).



**Tabla 5.4.5 Citas sobre metas para Cooperar y para Competir en MEX**

MEX: "Mi tendencia natural en un modo mío de ser es yo sólo, pero reconozco que no puedo hacerlo solo entonces en ese sentido modifíco un poco mi patrón natural para tratar de hacer las cosas en equipo en la medida de lo posible"

MEX: "Al interior del grupo cooperar sin lugar a dudas. Fuera del grupo con otros grupos a competir, que eso puede explicar de cierta forma el sentido de unión que hay en el grupo, es decir la unión del grupo ayuda a competir con otros grupos que tienen objetivos similares y no cabemos, es un juego suma cero. Pero al interior del grupo yo veo un franco sentido de colaboración, igual al interior de los subgrupos y entre los subgrupos."

MEX: "No hay, no tenemos un proyecto del departamento completo, como no fuese subir la calidad académica pero no estamos elaborando ninguna alguna cosa afuera que sea como notorio, sin embargo hay mucha retroalimentación porque dentro de esta diversidad tenemos matemáticos muy matemáticos muy abstractos que de alguna manera le dan más retroalimentación a alguien que es más conceptual etc. Y se respetan las opiniones porque se valora, yo creo cada uno de los miembros valora el trabajo de los demás"

MEX: "aunque evidentemente en el equipo cohesionado que esta fuera de este miembro en el cual no confiamos, diría que hay un objetivo común y el objetivo común es sacar adelante nuestro trabajo lo mejor posible y apoyarnos el uno al otro"

MEX: "Si, por eso te decía que en este equipo cohesionado, en la parte cohesionada del equipo la competencia es sana porque estamos compitiendo por objetivos grupales, ¿que es lo que nosotros queremos? si nos interesa el tener un reconocimiento individual, pero también nos interesa el hacer nuestro trabajo lo mejor posible, y lo mejor posible significa que tengamos un mejor nivel, que seamos reconocidos como las mejores proveedoras de ciertas carreras y que nosotros podamos destacarnos del resto de la competencia, en esta parte de la ciudad donde es muy difícil por hacer cosas innovadoras y que realmente impacten en el mercado, entonces, esos son objetivos comunes que ayudan a que la división tenga un cierto posicionamiento allá afuera y aquí adentro, entonces, como todos tenemos en la mira esto, hemos desarrollado un trabajo colaborativo interesante en donde a pesar de que nosotros no nos conocíamos cuando llegamos a esos puestos, ya estamos empezando a colaborar en cuestiones de investigación, del mismo trabajo, a compartir profesores"

Llama la atención que en la ciudad de México hay más citas de *No confiar* que de *Si confiar* que en las ciudades de la región noroeste como se describe en los casos anteriores. Se Confía basados en un proceso de *Intencionalidad* en la *Apertura*, la *Integridad* y la *Benevolencia*, en ese orden. También se *Confía* basados en un proceso *Predecible*, basado en saber que el compañero es *Confiable*, porque se conocen hechos que respaldan esto.

Como en los casos anteriores, se presentan citas que en un principio de la relación *confían* basados en las intenciones y posteriormente en los hechos o la *Confiabilidad* (ver tabla 5.4.6).

**Tabla 5.4.6 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

<p>Apertura, Integridad y Benevolencia</p>	<p>MEX: "Características o atributos de un miembro en el que confío, es una persona sincera que dice lo que piensa que además es consistente entre lo que dice y lo que hace y que se hace responsable de los, tanto de los éxitos como de sus propios fracasos"</p> <p>MEX: "tiene que haber comunicación, tiene que haber confianza bueno, primero confianza, luego comunicación, después compromiso."</p> <p>MEX: "para mi es un goce poder trabajar en un marco de confianza tanto cuando la otorgo como cuando me la otorgan. No puedo trabajar de otra manera y creo que cuando me ha tocado coordinar a personas, me ha funcionado bien tenerles confianza. No me gustaría espiar cada quien tiene su forma de trabajar, creo que en la medida en que se respete eso, se le da valor a las personas"</p>
<p>Confiabilidad</p>	<p>MEX: "De entrada, en un primer pase a todos les doy la oportunidad pero luego me baso más en los hechos, para poder saber que tanto puedo confiar en alguien o no y de que pie cojea. Si son gentes bien intencionadas que tienen problemas con las fechas de entrega entonces, si son capaces y tal, también trabajo en esa parte. Depende de cada quien"</p> <p>MEX: "Me voy por los hechos. Creo que cuando es nuevo, uso de las dos, pero las intenciones me han fallado. Tengo una profesora nueva que por intenciones fue contratada y ha resultado muy mala y realmente no tenía hechos como para decir si va a resultar, en cambio otro profesor por hechos si ha dado buenos resultados, como que he tomado decisiones por ambas cosas pero tomando dos ejemplos que se me vienen a la mente, ha dado más resultados por hechos que por intenciones. En el futuro me voy más por los hechos. Creer en una persona, en el sentirse segura de la respuesta y de la incondicionalidad de una persona"</p> <p>MEX: "En un principio como ya explique creo que si otorgo el beneficio de la duda, entonces se puede decir que creo en las intenciones, después si voy a hechos. Claro siempre hay que tener una evidencia de respaldo, más en este tipo de grupo. Además como ya te dije, aquí rápido se sabe si no estás haciendo tu trabajo, así que creo que nos movemos más por los hechos. La confianza funciona en dos dinámicas los resultados, el que tu sepas que una persona es competente, confiable y la otra como ya mencioné, la empatía y que tu sepas que esa persona no usará información en tu contra"</p>

**Cont. Tabla 5.4.6 Citas que hablan sobre Si Confiar en alguien basados en los procesos de desarrollo de Confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

<p>Confiabilidad</p>	<p>MEX: "Es un poco la capacidad de ser completamente honesto en pensamientos y sentimientos y también tener una buena idea de cómo va actuar la otra persona"</p> <p>MEX: "Bueno tiene que ser alguien que sea confiar en el sentido eucarístico es decir que su comportamiento sea consistente y que tu delegas en el algo y puedes recurrir a el en un sentido de que va a cumplir. El otro aspecto es la característica de lenguaje corporal que de alguna manera transmite el nivel de confianza mutua ¿no?"</p> <p>MEX: "Yo creo que es la certeza de poder predecir lo que los otros van hacer, creo que en eso se basa la confianza. El poder saber a partir del comportamiento que tu has observado de una persona, poder predecir que es lo que va hacer y que esa predicción se confirme ¿si?, poder tener la certeza de que esa persona va a estar de una u otra manera, aunque cuando estas esperando lo peor y te pasa lo peor, no necesariamente le tengas confianza ¿no? Entonces si creo que tiene además que ver con ese resultado esperado sea el resultado deseado"</p> <p>MEX: "Confío en que lo hacen bien, son especialistas en sus áreas, para eso están contratados"</p> <p>MEX: "que tu delegas en el algo y puedes recurrir a el en un sentido de que va a cumplir"</p> <p>MEX: "que normalmente con las personas a las que les tienes confianza son las personas con las que has trabajado mucho tiempo"</p> <p>MEX: "no puede haber relación con nadie sin confianza, porque de que otra manera podría uno delegar tareas o planear por ejemplo"</p>
----------------------	---

Los miembros del grupo en el caso de la ciudad de México, explican el porque pueden *No confiar* en otro miembro del grupo, como el no poder comunicarse abiertamente o porque no es un miembro *confiable*; o porque se vuelve un círculo entre hechos que posteriormente pueden provocar que algún miembro perciba intenciones desfavorables para confiar (ver tabla 5.4.7).

**Tabla 5.4.7 Citas hablan sobre No Confiar en alguien basado en un proceso Predecible de desarrollo de Confianza en MEX**

MEX: "Yo creo que sirve pero nuevamente tenemos algunas personalidades egoístas, entonces ¿no? Que mal se entiende esa libertad, ¿en dónde estaríamos ahorita nosotros? Lo que nos falta empowerment, entiendo que el instituto ahora quiera ser tan controlador por una serie de historias pasadas precisamente por esas grandes figuras egoístas que han abusado, pero yo creo que el instituto esta perdiendo más por ese temor a equivocarse que lo que pudiera ganar"

MEX: "bueno yo percibo, como una falta de sinceridad y me ha tocado tener que comprobarlo en dos o tres ocasiones en donde me dice una cosa y cuando reviso la situación me doy cuenta de que no necesariamente eso fue lo que sucedió ¿no? por otro lado me da la sensación de que no me dice todo lo que pasa, no me da toda la información, entonces eso me genera mucha desconfianza."

MEX: "de alguna manera cuando se hacen trabajos o cuando por ejemplo definimos la visión y misión del departamento se formaron equipos de trabajo, y pues si sabias que algunos equipos habían personas que decían esto para que es, para que va servir o así no se hace, no es la manera de hacer una misión, pero pues sin embargo no lo externaba y no decía bueno vamos a hacer esto, cuando yo ya les había dicho con anticipación vamos a tener una reunión así, vayan mandando estos datos, vayan pensando en tales y tales cosas, el se pudo haber acercado a mi diciéndome yo sugeriría que se hiciera de tal forma y no cuando estamos trabajando ya en eso entonces en ese momento no es que así no debería de ser, pero no lo externan y es que en ese equipo lo comentaba y era una persona apática en ese momento"

MEX: "primero es cuando tienes la percepción de que la tarea no tiene la capacidad o el interés en realizar la tarea que necesita realizar. Entonces es un tema de pérdida de confianza laboral, de su desempeño, no es personal. En el otro ámbito que es complementario, el personal, el hecho de que no tengamos temas, actividades en común no significa que yo le pierda la confianza, pero si yo siento que no puedo tener la confianza de tener una conversación específica con esa persona, o que esa persona va a utilizar la información en su beneficio personal o que lo va a ir a contar con alguien que no lo debe de contar, eso si me incomoda muchísimo y si influye en la calidad de la relación de trabajo"

MEX: "Pues teniendo los objetivos definidos, yo creo que si hay personas a quienes si les tienes que decir que tienen que hacer, hay personas a las que no, porque tienen iniciativa y lo hacen y sabes que lo van hacer bien, pero hay otras personas a las que si les tienes que decir porque si no, no lo hacen. Y creo que es la mayoría"

**Cont. Tabla 5.4.7 Citas hablan sobre No Confiar en alguien basado en un proceso Predecible de desarrollo de Confianza en MEX**

MEX: "De hecho de esta persona con la cual no confiamos, no cuidamos de el jaja, entonces como que se hace como una solidaridad implícita, en donde sabemos que esta otra persona o queremos intentar predecir lo que va hacer esta otra persona ¿si? Entonces esta otra persona normalmente genera cizaña en el equipo ¿no?, entonces lo que hacemos es cruzar información para que eso no se dé, entonces si hay como dos bandos, esta persona y nosotros"

MEX: "Bueno, con esta persona a la cual no le tenemos confianza, ahí yo no diría que fuera una competencia sana, porque creo que si en muchas ocasiones, en el afán de tratar de cuidarnos, algunas veces le ponemos obstáculos y esta otra persona es muy así de querer destacar el solito ¿no? y de apropiarse de cosas tuyas y decir que las hizo el, entonces como que dices ayyy ,y en segundo lugar no nos atrevemos algunas veces a compartir cosas que podríamos compartir si esa persona no estuviera ahí porque no sabemos hasta que punto esa persona va a vender nuestras ideas en otro lado ¿no?"

MEX: "Si, normalmente si se comparten, si le pides a alguien algo si lo comparten, no he encontrado a alguien que se le pida y te diga no, no te presto mi material o algo. Normalmente si somos como que un poco orgullosos profesionalmente y cada quien sabe que puede hacer su propio material y demás pero con quienes hay confianza saben que si necesitan algo si se lo pueden pedir a alguien mas."

MEX: "Si tiene efecto como grupo en los resultados del grupo, si es más de una persona, además de mi, alguien más tenga una percepción de desconfianza similar, por supuesto que si afectaría mucho. Por supuesto que el tema de la confianza es clave para la dinámica social como individuos y para la capacidad de trabajar en equipo, sin lugar a dudas"

MEX: "cuando tengo a este tipo de persona, tengo que estar vigilando que esta persona haga lo que, lo que se supone tiene que hacer, o bueno, el grupo no nada más yo"

MEX: "pero también esta el trato de que hasta que a mi no me toque, no confío en esa persona ya que si no me ha tocado trabajar con esa persona en algo en donde me demuestre que no se pueda confiar en ella"

Los elementos del proceso de *Intencionalidad* presentan correlaciones altas con las metas para *Cooperar* (ver tabla 5.4.11). La *Benevolencia* tiene una  $r=.802$ , la *Integridad* una  $r=.774$  y la *Apertura* una  $r=.693$  todas con una  $p=.000$ . La *Integridad* ( $r=.758$ ,  $p=.000$ ), la *Benevolencia* ( $r=.703$ ,  $p=.000$ ) y la *Apertura* ( $r=.671$ ,  $p=.000$ ) también presentan correlaciones importantes con la *Eficiencia del grupo*. Las citas hablan en especial sobre la *Apertura* y la *Integridad* (ver tabla 5.4.8).

El proceso *Predecible* por medio de la *Confiabilidad* ( $r=.793$ ,  $p=.000$ ) y del *Conformismo* ( $r=.687$ ,  $p=.000$ ) establecen metas para *Cooperar* y se correlacionan con la *Eficiencia del grupo*, la *Confiabilidad* con una  $r=.697$ ,  $p=.000$  y el *Conformismo* con una  $r=.601$ ,  $p=.000$  (ver tabla 5.4.11). Los entrevistados comentan acerca de lo importante que es lo confiable que pueda ser otro miembro del grupo para establecer metas para *Cooperar* y a su vez ser eficientes como grupo (ver tabla 5.4.8)

**Tabla 5.4.8 Citas que relacionan las metas para Cooperar, la Eficiencia del grupo con los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

MEX: "Es bueno, logran sus metas, se mide su desempeño, se fijan objetivos, lo que si es quienes se fijan objetivos más ambiciosos que otros, hay quienes nada más lo mínimo, si voy a dar mis clases, los cursos y un artículo y hay otros que publican y el proyecto. Si hay diferencia entre los objetivos que cada quién se pone, todos lo cumplen en su mayoría pero si veo diferencia entre los objetivos de unos y otros. Esto ha motivado a los que se plantean objetivos menos ambiciosos, personas que no tenían objetivos más allá de lo indispensable pues ya no están. La organización promueve el perfil del ambicioso"

MEX: "entonces parte del secreto para poder trabajar con esta diversidad de personas, ha sido dejarlos manifestar sus habilidades y no pedirles peras al olmo en la medida de lo posible"

MEX: "Pues interrumpe el flujo de trabajo porque, por qué así como yo no confío en esa persona, hay otros elementos del grupo que tampoco confían en esa misma persona, entonces cuando estamos trabajando todos en equipo primero no decimos todo lo que pensamos y en segundo lugar no nos atrevemos algunas veces a compartir cosas que podríamos compartir si esa persona no estuviera ahí porque no sabemos hasta que punto esa persona va a vender nuestras ideas en otro lado ¿no? Entonces si es como un interruptor importante del flujo de trabajo. Pues en los resultados evidentemente se nota y se nota porque en el momento en el que yo no tengo que trabajar con esa persona, porque no siempre trabajamos en el mismo equipo, yo me siento más en libertad de poder hacer lo que necesite hacer para conseguir el resultado, mientras que cuando tengo a este tipo de persona, tengo que estar vigilando que esta persona haga lo que, lo que se supone tiene que hacer, o bueno, el grupo no nada más yo"

MEX: "Yo creo que tiene que haber comunicación, tiene que haber confianza bueno, primero confianza, luego comunicación, después compromiso. Y realmente una discusión abierta, sana, sincera entre los miembros del grupo. Creo que eso es fundamental, sin eso no hay equipo o por lo menos no, el trabajo no fluye igual"

**Cont. Tabla 5.4.8 Citas que relacionan las metas para Cooperar, la Eficiencia del grupo con los procesos de desarrollo de confianza de Intencionalidad y Predecible en MEX**

MEX: "Uno toma más tiempo para plantear las cosas con más discreción o con menos calidad de información, pero si asegurándote de que la información que das es neutra y no corres el riesgo de que sea mal utilizada, pero si impacta en la dinámica. Si tiene efecto como grupo en los resultados del grupo, si es más de una persona, además de mi, alguien más tenga una percepción de desconfianza similar, por supuesto que si afectaría mucho. Por supuesto que el tema de la confianza es clave para la dinámica social como individuos y para la capacidad de trabajar en equipo, sin lugar a dudas"

MEX: "Respeto y tiempo, espacio, orden, espacio es el espacio físico, orden y cierta disciplina. O sea, si necesitamos tener el espacio periódico para sentarnos a trabajar, necesitamos tener una agenda de trabajo sobre la cual trabajar, el tiempo suficiente para discutir las cosas y respetarnos mutuamente, se vale no estar de acuerdo, pero las faltas de respeto no se permiten y rara vez se dan. Ahora otra vez, el perfil de los miembros del grupo son muy críticos pero también estás acostumbrados a la crítica ¿si? En realidad puede presentarte una situación de falta de respeto más con un miembro nuevo que no está acostumbrado a la dinámica del grupo que con una persona que ya tenga tiempo en el trabajo de grupo"

MEX: "Es muy bueno y yo soy muy afortunado, si bien puedes decir que posición tan incomoda que tu dependas absolutamente del resultado de ellos, eso es cierto, pero por el otro lado tengo la gran fortuna de que el equipo esta formado por personas muy competentes, más inteligentes que yo, más competentes que yo, así te lo digo descaradamente, unos más que otros"

El *Costo-Beneficio*, como elemento del proceso *Calculador*, exhibe una correlación importante con las metas para *Competir* de  $r=.727$ ,  $p=.000$ ; aunque muestra una correlación negativa con la *Eficiencia del grupo* (ver tabla 5.4.11).

Para continuar se presentan los resultados obtenidos en cuánto a como se definen las personas en lo individual. En la Ciudad de México un 11.04% de las citas se refieren a definiciones de un perfil *Individualista Horizontal*, seguido por un 10.12% de *Colectivismo Horizontal* (ver tabla 5.4.9).

**Tabla 5.4.9 Citas de Antecedentes Culturales según la percepción de la persona sobre sí mismo en MEX**

MEX: "Creo que soy una persona confiable, creo que soy una persona alegre, me percibo a mi misma como una persona constante, tenaz, trabajadora, que le gusta realizar sus sueños y una de las cosas que mas me satisfacen es que todo lo que yo he querido lo he obtenido, comprobar que puedes tener éxito en las cosas que tu deseas y que haces ¿sí?, ya sea a nivel personal o a nivel profesional"

MEX: "Si, a mi me incomoda mucho. En general, lo que me comentan, la percepción que tienen de mi es que soy muy orientado a la tarea y no tanto a las relaciones, sin embargo yo me siento muy afectado cuando yo no puedo confiar en alguien"

MEX: "Soy una persona estable emocionalmente, me considero inteligente, me considero que se escuchar pero también espero manifestar mis pensamientos, soy reservado, en general creo que proyecto ser más serio de lo que realmente soy. Soy humilde en el sentido de no ser demasiado presuntuoso ni querer llevarme todas las medallas y pues procuro lo mejor para mi vida. Mi área de mejora es que debería saberme vender un poco. Debería no darme miedo estar en lo reflectores. Porque creo que hago mejor las cosas, incluso mejor que algunos que buscan más este tipo de retroalimentación"

MEX: "El lograr lo que quiero, como que durante toda la vida me he generado expectativas de a donde quiero llegar ¿no? Y eso ha sido mi motivador aunque los costos sean altos. Es lo que quiero llegar a ser lo que me motiva y en cada etapa, obviamente cuando logras lo que ya quieres tienes que replantearte y ahora que quieres ser. Entonces yo siento que la vida es un constante replanteamiento de hasta donde quieres llegar"

MEX: "Mi autoestima la baso en tratar de ser una mejor persona cada vez, creo que en ser congruente y en sentirme efectiva y eficiente respecto de la vida no nada más del trabajo. Creo que mi autoestima se basa en y creo que la autoestima de todos, en comprobar que puedes tener éxito en las cosas que tu deseas y que haces"

Los elementos de los procesos de confianza tienen correlaciones altas entre ellos. En el proceso de *Intencionalidad*, la *Benevolencia* tiene una correlación con la *Apertura* de  $r=.751$ ,  $p=.000$  y con la *Integridad* de  $r=.845$ ,  $p=.000$ . A su vez la *Integridad* se correlaciona con la *Apertura* con una  $r= .799$ ,  $p=.000$ .



**Tabla 5.4.10 Coeficientes de Correlación de Pearson y Porcentajes de Citas, entre los Antecedentes Culturales y los Elementos de los Procesos de Confianza, el Tipo de Metas y la Eficiencia, en MEX**

	<b>Colectivismo Horizontal 4.60%</b>	<b>Colectivismo Vertical 3.49%</b>	<b>Individualismo Horizontal 3.86%</b>	<b>Individualismo Vertical 3.82%</b>
<b>Benevolencia</b>	.770** .000	.699** .000	.174* .043	-.069 .425
<b>Apertura</b>	.681** .000	.645** .000	.253** .003	-.105 .225
<b>Integridad</b>	.728** .000	.675** .000	.152 .078	-.180* .036
<b>Confiabilidad</b>	.681** .000	.642** .000	.294** .001	-.085 .322
<b>Conformismo</b>	.612** .000	.664** .000	.237** .005	.027 .754
<b>Costo- Beneficio</b>	.094 .278	-.045** .607	.376** .000	.465** .000
<b>Metas para Cooperar</b>	.702** .000	.595** .000	.108 .212	-.223** .009
<b>Metas para Competir</b>	-.148** .086	-.239** .005	.114 .185	.394** .000
<b>Si Eficiente</b>	.678** .000	.669** .000	-.031 .717	-.304** .000

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

\* Correlación significativa al 0.05 (bilateral)

En el proceso *Predecible*, el elemento de *Confiabilidad* tiene una correlación con el *Conformismo* de  $r = .737$ ,  $p = .000$ . La correlación entre las metas para *Competir* y la *Eficiencia del grupo* es de  $r = -.411$ ,  $p = .000$  y entre las metas para *Cooperar* y la *Eficiencia del grupo* es de  $r = .803$ ,  $p = .000$ .

**Tabla 5.4.11 Coeficientes de Correlación de Pearson entre los Elementos de los Procesos de Confianza y el Tipo de Metas y la Eficiencia, en MEX**

	<b>Metas para Cooperar</b>	<b>Metas para Competir</b>	<b>Si Eficiente</b>
<b>Benevolencia</b>	.802** .000	-.127 .140	.703** .000
<b>Apertura</b>	.693** .000	-.189* .028	.671** .000
<b>Integridad</b>	.774** .000	-.350** .000	.758** .000
<b>Confiabilidad</b>	.793** .000	-.263** .002	.697** .000
<b>Conformismo</b>	.687** .000	.028 .749	.601** .000
<b>Costo- Beneficio</b>	.002 .982	.727** .000	-.217* .011

\*\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

\* Correlación significativa al 0.05 (bilateral)

En este capítulo se presentaron todos los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos del total de la muestra y por casos en cada una de las ciudades meta del estudio. En seguida se muestra un resumen de las relaciones resultantes.

- En cada uno de los miembros del grupo coexisten varios de los componentes de los *Antecedentes Culturales*.
- La ciudad de San Luis Potosí y la de Monterrey presentan una combinación de componentes culturales similares en la que aparecen todos los componentes (*Colectivismo Horizontal, Colectivismo Vertical, Individualismo Horizontal, Individualismo Vertical*).
- En la ciudad de México destaca el perfil Horizontal (*Colectivista Horizontal, Individualismo Horizontal*).
- Los perfiles Colectivistas (*Colectivismo Horizontal, Colectivismo Vertical*) en las ciudades de San Luis Potosí y Monterrey están relacionados, el *Vertical* con el

proceso *Predecible* y el elemento de *Conformismo* en primer término, y después el de *Confiabilidad*. El *Colectivismo Horizontal* con el proceso de *Intencionalidad*, destacando los elementos de *Benevolencia* en San Luis Potosí y el de *Apertura* en Monterrey. Los perfiles individualistas (*Individualista Horizontal*, *Individualista Vertical*) tienen una débil relación con los procesos de desarrollo de confianza a excepción del perfil *Vertical* en San Luis Potosí, que se relaciona con el elemento *Costo- Beneficio* del proceso *Calculador*.

- En la ciudad de México los perfiles colectivistas (*Colectivismo Horizontal*, *Colectivismo Vertical*) se relacionan principalmente con el proceso de *Intencionalidad* y el elemento de *Benevolencia*.
- En general en toda la muestra los procesos *Predecible* y de *Intencionalidad* presentan una importante relación con las metas para *Cooperar* y la *Eficiencia* en el grupo.
- En general en toda la muestra, el proceso *Calculador* se relaciona con las metas para *Competir* y de una manera negativa con la *Eficiencia* del grupo.
- Las metas para *Competir* resultan eficientes para el grupo cuando se utilizan al exterior.

En el siguiente capítulo se discuten los resultados y se utilizan las variables de la Identidad personal para comparar el perfil actual con los valores históricos.

## **Capítulo 6:**

### **Discusión e Inferencias**

6.1 Comparación de los Resultados de este Estudio con otros Estudios

6.2 Diferencias entre los Casos por Ciudad

6.3 Comparación con los Perfiles Históricos

## 6.1 Comparación de los Resultados de este Estudio con otros Estudios.

P. Doney, y sus colegas<sup>11</sup> encontraron que la medida en que cada proceso de desarrollo de confianza es invocado por cada persona, depende de factores culturales, que facilitan o inhiben la aplicación de un proceso en particular (Doney, Cannon, & Mullen, 1998c). En este estudio se puede observar que esto se cumple ya que la muestra total reporta más valores Colectivistas relacionados principalmente con los procesos de Intencionalidad y Predecible. Por ejemplo en la ciudad de San Luis Potosí y en la ciudad de México se observa claramente que los valores individualistas no se relacionan con el proceso de Intencionalidad (ver tablas 7.3 y 7.4), en cambio en la ciudad de Monterrey si presenta una leve relación de los elementos del proceso de Intencionalidad con los valores Individualistas, por lo que concretamente en el perfil Individualista Vertical casi desaparece la relación con el proceso Calculador (ver tabla 7.5).

Jarvenpaa, encontró que en las fases iniciales del grupo, el elemento de Integridad es más importante que el de Benevolencia que incrementa su importancia al paso del tiempo (Jarvenpaa et al., 1998c). Este resultado coincide con el de Mayer, que en la investigación que realizó sobre antecedentes de la confianza en grupos virtuales, también encontró que la Integridad es más importante al principio de la relación (Mayer et al., 1995c). En esta disertación los resultados indican que el elemento de Integridad tiene una media más alta en Monterrey y el contraste de medias indica que si hay una diferencia entre la media de Monterrey (4.0025) y la media de San Luis Potosí (3.7950) y la de México (3.6409) como se muestra en las tablas 5.1.1, 5.1.2 y 5.1.3.

En el artículo denominado ‘Valores Colectivistas e Individualistas: Su Efecto en la Dinámica de Grupos y en la Productividad en China’, Tjosvold, encontró coincidiendo con este estudio, que entre más valores Colectivistas posee el grupo, tanto en la versión Horizontal como en la Vertical, más creen sus miembros que establecen metas para Cooperar, estas metas ayudan para que los miembros del grupo discutan de manera abierta

---

<sup>11</sup> Desarrollaron un esquema que identifica y describe cinco tipos de procesos cognitivos de construcción de confianza, que ayudan a explicar como se desarrolla la confianza en el contexto de los negocios. De ahí se toman los procesos utilizados en este estudio.

y constructiva, lo cuál predijo la productividad (Tjosvold et al., 2003c). Este resultado es similar a la relación que se encontró entre los valores Colectivistas y el elemento de Apertura del proceso de Intencionalidad y a su vez de éste con la Eficiencia del grupo. Esta relación se confirma también con el análisis cualitativo en el que el elemento de Apertura, representado por los códigos de apertura y de comunicación directa, obtuvieron el 8.52% del total de las anotaciones (ver Anexo V), mientras que el elemento Apertura también muestra tener más anotaciones en común tanto con los valores Colectivistas como con la Eficiencia del grupo (ver tabla 5.1.6). Lo anterior resulta interesante ya que los resultados obtenidos tanto en este estudio como en la investigación que se acaba de mencionar son contrarios a los que obtuvieron Inkeles y Smith (Inkeles & Smith, 1974) y Taylor (Taylor, 1989), de que los valores Individualistas promueven el progreso, la productividad y el desarrollo económico, ya que lo que se observa en estos resultados es que los valores Individualistas no presentan correlación o lo hacen de una manera negativa con la Apertura, las metas para Cooperar y con la Eficiencia del Grupo (ver tablas 7.3, 7.4 y 7.5).

Johnson y Johnson muestran, que los valores Individualistas en especial la versión Horizontal se inclinan más por perseguir su propia agenda y por lo tanto tener metas para Competir (Johnson, Johnson, & R. T., 1989c). Lo que se obtuvo en esta investigación es, que la versión Horizontal no aparece correlacionada con las metas para Competir, lo hace la versión Vertical, en relación al elemento Costo-Beneficio del proceso Calculador (ver tabla 5.1.4). En los resultados cualitativos se puede leer en las citas, que los miembros del grupo, si se describen a sí mismos como personas que persiguen su propia agenda (5.2.11, 5.3.10 y 5.4.9). Reafirmando, a diferencia de lo que encontraron los hermanos Johnson, solamente la versión Horizontal del Colectivismo aparece correlacionada con las metas para Cooperar y no la del Individualismo (ver tablas 7.3, 7.4 y 7.5).

Wagner III reportó, coincidiendo de nuevo con esta tesis, que los valores Individualistas tienden en general a tener menos comportamientos de cooperación que los valores Colectivistas que cuentan con el grupo y por lo tanto cooperan más y congruente con la definición del perfil Colectivista en general, las variables de su estudio de tamaño de grupo

y de identificación tuvieron más efecto en la cooperación con los valores Individualistas que con los Colectivistas (Wagner III, 1995).

El elemento de Confiabilidad del proceso Predecible presenta como ya se mencionó un coeficiente de correlación importante con los perfiles Colectivistas y con la Eficiencia del grupo, sobretodo en la ciudad de México (ver tabla 5.4.10). Este resultado es parecido al que obtuvo McAllister, que encontró que la percepción que tiene un gerente de la Confiabilidad del desempeño de un subordinado, es importante para considerarlo digno de confianza (McAllister, 1995b).

Existe un estudio con el cuál puede ser más interesante comparar resultados de esta investigación, ya que se hizo con una muestra de estudiantes universitarios, similar a la muestra de este estudio. Los resultados que encontraron los autores Paéz, Fernández y un grupo de colaboradores (Paéz et al., 2004c), son similares a los encontrados en este estudio y son que, los Individualistas Verticales están más de acuerdo con creencias de tipo de distinción, búsqueda de estatus y de metas para Competir (ver tabla 5.1.6), a su vez reportaron que los Colectivistas Verticales son los que informan de más lealtad al grupo y disposición por mantener la armonía en el, siguiendo las normas, parecido al Conformismo. El Colectivista Horizontal aparece más relacionado con el elemento de Benevolencia, una alta preocupación por el bienestar de los demás, por lo que las relaciones con los demás son más importantes en un momento dado que los logros (ver tablas 5.1.4 y 5.1.6).

Kagitcibasi encontró, como en este documento se describe, que al hablar de la lealtad que los Colectivistas Verticales informan tener por el grupo y de la cuestión de conformarse con sus normas, a la vez que también se observan valores de Individualismo persiguiendo su propia agenda; la modernización ha llevado a que las personas con valores Colectivistas combinen la dependencia grupal con el instrumentalismo y el logro (Kagitcibasi, 1997).

El elemento de Integridad del proceso de Intencionalidad se relaciona como ya se había comentado con los valores colectivistas, pero contrario a lo reportado por Camp (Camp,

2003b)<sup>12</sup>, no se encuentra relación importante con los valores Individualistas, incluso en el perfil Vertical de éste, se encontraron algunas relaciones negativas. En la ciudad de Monterrey (ver tabla 5.3.11) y en la muestra total (ver tabla 5.1.4), el Individualismo Horizontal presentó débiles coeficientes de correlación con el elemento de Integridad.

Huff, Cooper y otros autores, describen entre otros resultados, sobre las consecuencias de la confianza entre grupos de estudiantes. Ellos exponen, que algunas veces dada la temporalidad de los grupos y la necesidad de saltar rápidamente a la acción por la premura del tiempo, la confianza no se evalúa correctamente y uno de los miembros del grupo empieza a mostrar comportamientos de No Confiar esto puede traer serios problemas para la Eficiencia del grupo ya que se puede decidir aislar al miembro o se pueden quedar tareas sin realizar (Huff, Cooper, & Jones, 2002). En las entrevistas que se realizaron en la ciudad de México algunas citas comentan este punto, hablando del problema que representa para el grupo el descubrir que una persona que se había pensado que era de confiar, considerando los elementos del Proceso de Intencionalidad, se compruebe que no lo es, por lo que se expresa en estas citas que se pensaría en un futuro mejor usar el proceso Predecible para desarrollar confianza (ver tabla 5.4.7).

Otro estudio con el que se compararon los resultados del presente, es el del grupo de autores liderado por Cox. Ellos encontraron que a nivel individual los asiáticos, los de color e hispanos poseen más una orientación Colectivista – Cooperadora que los anglo – americanos (Cox et al., 1991). Pero lo más interesante y que es en lo que también se coincide en este estudio es que a nivel individual las respuestas tendieron más a comportamientos competitivos, cuando se pidió a los entrevistados y a los cuestionados hablar de los demás miembros del grupo entonces los definieron como Colectivistas – cooperadores y cuando hablan de ellos mismos, hablan más de seguir su propia agenda y de competir, lo cual comprueba la coexistencia de los dos valores culturales en una misma persona, esto ya se comentó en el apartado anterior.

---

<sup>12</sup> llevó a cabo un estudio trans-cultural entre una muestra en Canadá (valores Individualistas) y otra en Japón (valores Colectivistas) y encontró que en Canadá las personas que van a confiar ponen más énfasis en la Integridad y las Japonesas en la Benevolencia



Costa, investigó a la Confianza y la efectividad en el grupo de trabajo y encontró que los niveles bajos de confianza se relacionan con un proceso Calculador en el que lo que evalúa la persona que va a confiar no es tanto al individuo sino al contexto en que se lleva a cabo la interacción y que de cierta manera obliga a la persona a tener comportamientos de Si Confiar por la relación Costo-Beneficio (Costa, 2003). También encontró que el utilizar este proceso Calculador puede no estar relacionado con un buen desempeño. En esta investigación se da lo anterior ya que el elemento de Costo-Beneficio del proceso Calculador aparece relacionado de una manera negativa con la Eficiencia del grupo (ver tabla 5.1.5).

En los resultados cualitativos de esta investigación se observa que los entrevistados al contestar a la pregunta de cómo decidieron confiar en algún miembro de su grupo se remontaban a cuando conocieron a la persona o cuando por primera vez trabajaban en grupo, por lo que se podría inferir que dada una situación débil al comienzo de las actividades de un grupo, la Confianza tendría un papel determinante en la Eficiencia y el desempeño del grupo como lo indica Kiffin – Petersen en su estudio (Kiffin- Petersen, 2004). Aunque se estaría más de acuerdo conforme a los resultados que se obtuvieron en este estudio, con McKnight, que encontró que dependiendo de la situación en la que la persona esta involucrada, es si existe un alto nivel de confianza o no (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). Los resultados de este estudio indican que para los miembros de los grupos, la Confianza es un factor muy importante para el funcionamiento y la Eficiencia de éste (ver tablas 7.3, 7.4 y 7.5).

## **6.2 Diferencias entre los Casos por Ciudad**

En este apartado se trata de explicar e inferir sobre la dualidad de valores evidenciados y las relaciones que aparecen en las ciudades. Sin considerar la correlación existente entre los componentes culturales y los elementos de los procesos de desarrollo de confianza, la ciudad de San Luis Potosí y la de Monterrey presentan más valores Individualistas sobretodos Verticales que la de México (ver Anexo VI). En las ciudades de San Luis

Potosí y Monterrey se muestran también, más valores de Colectivismo Vertical relacionados con los elementos de los procesos de desarrollo de confianza (ver tablas 5.2.5 y 5.3.11). En los grupos, los miembros se muestran respetuosos de las normas y sometidos y preocupados por la autoridad o por las personas que la representan. Las personas saben que el bien del grupo está en función de que sus miembros sean cooperadores, ordenados y auto-controlados. Por mostrar en su mezcla cultural, el componente de Individualismo Vertical, a la vez que tienen lo anterior claro, no creen que su desempeño como grupo sea eficiente y en algunos casos no se sienten satisfechos. Este deseo de mejorar el desempeño aunado a los valores del Individualismo Vertical, de sentirse muy capaces, autosuficientes y desaprovechados; hace que las personas busquen su desarrollo personal aún a costa de los demás, es por eso que leemos en las citas de la ciudad de San Luis Potosí, que las personas creen ‘que a los miembros de su grupo les interesa el bienestar de los demás miembros mientras que no afecte sus intereses personales’ (ver tabla 5.2.4).

En la ciudad de México vemos un grupo más consolidado, se observa más confianza entre sus miembros, quizá por su preparación y porque hay más oferta de trabajo que por ejemplo en San Luis Potosí y se puede ver que el componente cultural que más se relacionó con elementos de los procesos de desarrollo de confianza, fue el Colectivismo Horizontal (ver tabla 5.4.1), ya que sus miembros están más dispuestos a cooperar entre ellos y valoran la capacidad y el trabajo del otro miembro y desean establecer metas para Cooperar, pero no se someten a la autoridad tan fácilmente ( ver tablas 5.4.5 y 5.4.6). En cambio en la ciudad de San Luis Potosí los miembros del grupo compiten en lo individual por lo proyectos. Las metas del grupo como lo comentan los entrevistados, son más el resultado de la suma de los esfuerzos individuales que un trabajo en conjunto (ver tabla 5.2.6).

La ciudad de San Luis Potosí y la de Monterrey, conforman la zona noroeste del país. En esta zona los componentes culturales que más se relacionaron con procesos de desarrollo de confianza fueron los Colectivistas. En particular destaca la versión Vertical, describiendo que un miembro del grupo va a confiar en otro evaluando que tanto ese otro se conforma a las normas del grupo. De esta manera el miembro puede predecir el comportamiento de la persona y confiar en ella porque sabe que seguirá las pautas establecidas por el grupo. En

algunas de las citas de las ciudades de la zona, resalta la cuestión de saber exactamente lo que se tiene que hacer, porque así está dispuesto por la autoridad y de no tener injerencia en la toma de decisiones (ver tabla 5.2.2 y 5.3.3). Lo que se observa en las citas es que varios de los entrevistados comentaron acerca del sometimiento de los miembros del grupo a las decisiones y a la autoridad de la alta dirección de la organización, más que hablar de conformarse hacia el interior del grupo mismo.

En la ciudad de Monterrey, los componentes Individualistas se relacionan pobremente con los elementos del proceso de desarrollo de confianza (ver tabla 5.3.11), por lo que la mezcla cultural en esta ciudad se presenta con una carga mayor hacia el Colectivismo y en especial el Vertical, lo cuál destaca la utilización del elemento de Conformismo del proceso Predecible. Es de llamar la atención que a diferencia de la ciudad de San Luis Potosí, en esta ciudad el componente de Individualismo Vertical se relacionó muy levemente con el elemento de Costo-Beneficio del proceso calculador, lo cuál se puede interpretar como que las personas creen que en general los miembros de su grupo no se comportarían de una manera ventajosa. Y en congruencia con lo anterior, los miembros de los grupos en la ciudad de Monterrey creen que existe mucha competencia hacia fuera y que necesitan cuidarse unos a otros. Ellos creen que el grupo les ofrece protección y es por eso que respetan las reglas de éste, ya que sí consideran que su desarrollo está en función de su desempeño como grupo. La inferencia que se puede hacer de lo expresado en las citas es que las reglas y normas del grupo, son impuestas por la alta dirección, de tal manera que el grupo se desempeña conforme a lo estipulado por la alta dirección para todos los grupos de la organización, siendo esta la única manera en la que ellos pueden permanecer en el trabajo y promoverse (ver tabla 5.3.3).

En la ciudad de San Luis Potosí, el componente del Individualismo Vertical si presenta una relación interesante con el elemento de Costo-Beneficio del proceso Calculador (ver tabla 5.2.5). Los miembros de los grupos, similar a lo que sucede en la ciudad de Monterrey, se sienten protegidos al pertenecer al grupo, pero porque creen que la única manera de permanecer en su trabajo es perteneciendo a éste. No hay en las organizaciones tantos empleados como en las otras ciudades, ni gran cantidad de grupos, los miembros de estos

son por lo general personas con menos experiencia que los miembros de los grupo en organizaciones de las ciudades más grandes como Monterrey y México, además, el entorno no ofrece la cantidad necesaria de proyectos para satisfacer las demandas personales por lo que, a diferencia de las grandes ciudades, las personas No confían en que el grupo los protegerá en todos los aspectos y tienen que luchar por obtener un estatus, por lo que podrían, si se presenta la oportunidad, comportarse de una manera ventajosa (ver tabla 5.2.4).

Cabe mencionar que en las dos ciudades anteriores el proceso de desarrollo de confianza que se usa después del proceso Predecible, es el proceso de Intencionalidad. Lo interesante es que los elementos del proceso se utilizan en función de la pertenencia al grupo. En las citas de Monterrey destaca la cuestión paternalista, muy típica de la región noroeste de querer hacer el bien para tus trabajadores, pero que dependen del patrón. En cuánto al elemento de Apertura se refiere a poder comunicarte claramente con tus compañeros de trabajo, el poder compartir la visión y misión de la organización, pero como ellos lo citan, no es muy bien recibido el estar en desacuerdo con la autoridad (ver tabla 5.3.1). La Integridad que se busca algunas veces es más a nivel personal que grupal.

En la ciudad de México que representa la región centro, también destacan los valores Colectivistas aunque la combinación es diferente. El Colectivista Horizontal evalúa el elemento de Benevolencia en primer término, seguido por los elementos de Integridad y Apertura (proceso de Intencionalidad), para poder confiar en otro miembro del grupo. Las personas están más interesadas en las buenas intenciones de los miembros del grupo, en que sean personas congruentes entre lo que dicen y hacen y que sean sinceras y veraces en la forma de comunicarse. Esto es porque valoran a la persona en cuánto a su intelecto, su preparación y su experiencia. Su preocupación es por mantenerse a la altura para poder seguir perteneciendo al grupo que como tal, si posee estatus y reconocimiento. A diferencia de cómo sucede en la ciudad de San Luis Potosí, dónde se conforman con las normas del grupo, sólo para defender su puesto en la organización y no porque valoren al grupo como tal. Esto lo podemos constatar en las citas en que se expresan muy favorablemente de sus compañeros, del reto que significa trabajar con ellos y de lo confiables que son (ver tabla

5.4.1). Es atrayente discutir la cuestión de que en la muestra de la ciudad de México el componente Individualista Vertical si se relaciona con el elemento Costo-Beneficio del proceso Calculador, esto puede ser por lo ya comentado acerca de la preparación y experiencia de los miembros del grupo, que aunque si desean cooperar con sus compañeros porque si creen tener mucha fuerza como grupo<sup>13</sup>, también tienen una identidad de poder y confían en su preparación y potencial, por lo que a la vez están buscando oportunidades en el plano personal.

Las intenciones de Si Confiar y No Confiar van a corresponder a comportamientos diferentes dependiendo del proceso de desarrollo de confianza del que se deriven. En el caso de la ciudad de México en la que prevalece el proceso de Intencionalidad, las intenciones de Si Confiar se deberán más al actuar de la persona en la que se desea confiar, que en el caso de las ciudades de la zona noroeste, que utilizan primordialmente el proceso Predecible, en el que las intenciones de Si Confiar corresponden a la creencia de que las personas se someten a la autoridad y a las normas que esta impone. La cuestión de confiar por el Conformismo, no denota el que se generen metas para Cooperar, ya que el elemento del Proceso Predecible que muestra mayor relación con la Eficiencia del grupo es la Confiabilidad. En la ciudad de Monterrey en dónde casi no se utiliza el proceso Calculador, el elemento del proceso Predecible que más relación muestra con la Eficiencia del grupo es el Conformismo, lo cuál hace sentido con la explicación que se había dado con anterioridad de que en esta ciudad los miembros del grupo Si Confían en que siguiendo las reglas y normas del grupo saldrán adelante y podrán hacer que otros miembros también lo hagan. La ciudad de Monterrey se distingue por establecer más metas para Cooperar que las otras dos ciudades (ver tablas 5.3.6). El esclarecimiento de este hecho es que, dado que los miembros en su mayoría se conforman con las disposiciones del grupo, hacia el interior de éste, establecerán metas para Cooperar, que se traducen en mantener la armonía del grupo, a tratar de apoyarse entre ellos mismos, a llegar a acuerdos y a realizar actividades aún que en lo personal no estén de acuerdo con ellas.

---

<sup>13</sup> como en la anotación referente a su comportamiento al cuestionar a personas externas al grupo cuando les hacen propuestas

Por su parte la ciudad de San Luis Potosí establece más metas para Competir, por la relación existente entre el componente del Individualismo Vertical y el proceso Calculador, como ya habíamos explicado este puede ser por la necesidad que creen tener los miembros del grupo de distinguirse, pero no creen que esto contribuya a la Eficiencia del grupo, esto sólo contribuye a la Eficiencia personal. Esta situación, cuando se presenta la relación, se vuelve más importante en la ciudad de México.

### **6.3 Comparación con Perfiles Históricos**

A continuación se presentan comparaciones de que valores, de los diferentes momentos de la historia, prevalecen a lo largo del tiempo y se observan en los resultados de este estudio.

Del perfil del componente histórico Indígena (ver tabla 2.6) es sugestivo el hecho de que en una muestra de personas de un nivel socio –económico medio alto con una alta preparación, aún encontremos citas que hablan de lo que ‘Dios nos depara en el futuro’ por lo que se puede decir que la cuestión de un destino determinado por una entidad externa aún existe y coincide con un valor del perfil cultural Colectivista Vertical (ver tablas 3.7 y 3.8). Aunque no se tiene el dato para la muestra de este estudio, muchos de los individuos que conforman la muestra de este estudio profesan la religión católica. Este tipo de atribuciones tienen como consecuencia que su lógica, como en aquéllos tiempos del descubrimiento y conquista de México, siga siendo más de aceptación y sumisión que de poder controlar su destino, lo cual se ve en la manera en que destaca el elemento del Conformismo. Las personas se siguen sometiendo a la autoridad y la reconocen, esto lo vemos en el perfil del Colectivismo Vertical que presenta una clara relación con el proceso Predecible a través de su elemento el Conformismo (ver tabla 5.1.4). Al igual que en el componente Indígena, se respeta, admira y adula a la persona que posee el estatus y por eso es que se someten a ella. A la vez existe una dualidad que se manifiesta por la existencia de valores Individualistas Verticales, que por el deseo de lograr las metas individuales y de poseer estatus, hace que quiera competir con la misma persona a la que se somete, ya que desea estar dónde él está, explicación que le podemos dar al hecho de que en lo individual las personas entrevistadas

y cuestionadas hablen más de metas para Competir y a nivel grupal estas se presenten para competir hacia fuera del grupo como ya se mencionó.

En cuánto al componente histórico Hispano, tiene más que ver con la parte de los valores Individualistas, es esta dualidad que se sigue presentando en la que a la vez que las personas se someten a una autoridad, también tienen en lo individual, poseen valores que promueven el que se sientan auto-suficientes y capaces de lograr cualquier meta, que se sientan superiores a los demás; como en la cita en dónde se apunta ‘yo me considero una persona por encima del promedio, más inteligente y capaz que los demás’ y las repetidas citas de ligar el éxito con la cuestión de ‘lograr todo lo que me propongo’, como se definió en el componente histórico Hispano (ver tabla 2.7), el conquistador quiere riqueza y adquisiciones materiales para él y para su familia, por medio de las cuáles obtendrá el reconocimiento de los demás y el tan anhelado estatus en su sociedad. En la parte de la entrevista en la que se les pide a los participantes que definan sus metas, todos hablan de alguna manera de poder dar a su familia todo lo que necesiten y hablan de un mejor nivel de vida para ellos y su familia próxima. Lo que resalta de los componentes históricos Indígena e Hispano es que la dualidad sigue existiendo en cada individuo, los valores Colectivistas e Individualistas coexistiendo en el plano individual. Esta dualidad de la que habla el Choque Cultural (ver tabla 2.8), del mestizo que tiene rasgos de los dos mundos, quiere ‘acriollarse’ para ser valorado, es el empleado que conoce que puede alcanzar un nivel de vida mejor del que tiene y cree, y aquí es dónde se presenta la dualidad, que por eso tiene que someterse a una autoridad. La realidad es que resiente a los dos mundos, el que vive que no le gusta y al que quiere llegar porque no está ahí. Se puede pensar que los mexicanos, aún no hemos encontrado nuestro lugar en la vida. Estamos confundidos, luchamos por lograr nuestras metas y a la vez nos revelamos contra ellas. Nos debemos a un grupo, esencialmente el familiar, pero queremos a la vez perseguir nuestra propia agenda. La dualidad sigue presente.

En las citas obtenidas del análisis cualitativo, se observa que las personas piensan que la organización en la que trabajan algunas veces no considera su opinión, o no les permite expresarse como quisiera y aparece la cuestión de aceptar las cosas como son y adaptarse a

ellas (ver ejemplo en tabla 5.3.3). En este sentido es como aceptar que la organización no te protegerá ya más, lo cuál es un proceso doloroso, ya que por nuestra herencia cultural en la historia, del choque cultural (ver tabla 2.8), queremos ser protegidos y seguimos pensando que la organización se preocupará por nuestro bienestar.

Del componente histórico de la Independencia y la Reforma, se puede ver que esa necesidad de despegar y quitarse el yugo sigue presente en las oportunidades de preparación, de educación de lo que los entrevistados llaman 'la superación personal'. Esto se presenta como un camino que nos libera y nos lleva 'a hacer lo que yo decido'. Aquí lo que se podría preguntar es si el camino es el correcto o si estamos repitiendo el patrón de la época de la Independencia en dónde se sustituye un padre por otros (estadounidenses, ingleses, por nombrar algunos países del primer mundo, ver tabla 2.9). Lo que se observa es que los valores de la auto-suficiencia, la tenacidad, la obediencia, la reacción ante la cultura tradicional y conservadora, prevalecen.

Con los resultados obtenidos, no se puede ubicar un solo perfil en cada una de las regiones. Se observa nuevamente esa dualidad, en dónde por una parte las personas se consideran como en la región noroeste (ver tabla 2.10) que hay que realizar un gran esfuerzo para alcanzar el éxito, pero a la vez encuentran su valor en cuanto a la posesión de bienes materiales y estatus y en cuanto a con quien se relacionan. Lo más interesante, es que encuentran valor en la medida en que otras personas se esfuerzan para que la persona con estatus viva cómodamente, esto forma parte de la identidad de la región centro (ver tabla 2.11). Las personas entrevistadas están más preocupadas por conservar su trabajo y su puesto, que por arriesgarse y contemplar otras alternativas para lograr sus metas, por lo que se ha perdido la atribución de la región noroeste de que para crear hay que arriesgarse. Encuentran fuerza en el grupo (atribución de la región noroeste), como por ejemplo en la ciudad de México, en la que se entrevistó a miembros de un grupo muy consolidado, en dónde en varias citas declaran que como grupo establecen metas para competir hacia fuera, pero a la vez, no dejan en manos del grupo su futuro, el hecho de lograr lo que se proponen lo consideran una carga individual, que depende de su capacidad e inteligencia; al grupo lo utilizan si les es conveniente, lo cuál representa más una meta para distinguirse y poder



vivir como se desea (ver tabla 2.11). Algunas citas en la ciudad de Monterrey hablan de la identidad de la región noroeste, que se define en relación al esfuerzo en el trabajo, la ganancia, riqueza e innovación que genere la persona, como el desear poder crear su propia empresa y proteger a sus trabajadores.

Ubicar los valores resultantes en alguno o algunos de los cuatro tipos de mexicanos del estudio de Díaz-Guerrero (Díaz-Guerrero, 1994b-2000b) descrito en el apartado 2.2.3.1 sobre los antecedentes culturales, no es tarea fácil, más que nada por que este estudio no contempla las mismas variables que el estudio de Díaz-Guerrero. Aún así se pueden identificar algunos valores en dos de los tipos:

- El mexicano pasivo y obediente-afiliativo. Prefiere estar protegido, como en este caso por la organización en dónde labora, evitan los riesgos y por no perder su protección se someten a la autoridad y van minando su necesidad de autonomía.
- El mexicano rebelde activamente auto-afirmativo. Dada la preparación que poseen las personas de la muestra seleccionada, al correr del tiempo, aumenta su ansiedad, por su desarrollo personal y si el medio no se los ofrece, serán hostiles a él. En este caso el medio si se los ofrece, por lo que seguirán desarrollando el intelecto en áreas académicas y científicas. En el extremo este tipo de mexicano, tiende a estar solo y a tener pocos amigos, ya que son independientes, autónomos y rebeldes.

En esta investigación encontramos que el tipo de mexicano se encuentra entre estos dos, evidenciando valores de afiliación, pero a la vez buscando su autonomía y su desarrollo. Deseablemente se desearía poder ubicar a nuestra muestra en el tercer tipo de mexicano según Díaz-Guerrero (Díaz-Guerrero, 1994b-2000b), el mexicano con control interno activo, como dice el mismo autor, deben de existir algunos de esos en nuestra población, pero en este caso en particular y por el difícil y complejo contexto en el que compiten por el trabajo y el reconocimiento; es que ubicamos los resultados de esta muestra entre los dos primeros tipos.

## **Capítulo 7:**

### **Conclusiones**

- 7.1 Resultados de las Proposiciones del Estudio
- 7.2 Conclusiones e Implicaciones para la Práctica
- 7.3 Limitaciones del Estudio e Investigación Futura

Este último capítulo comienza por presentar los resultados de las proposiciones del estudio, para posteriormente generar algunas conclusiones, sobre el diseño del estudio, sobre las implicaciones que tienen los resultados del estudio para la práctica y para terminar las limitaciones de la investigación y los temas que serían interesantes de estudiar en un futuro.

## **7.1 Resultados de las Proposiciones del Estudio**

En esta sección se procede a ordenar y analizar los resultados relacionados con las proposiciones del estudio (ver capítulo 3 inciso 3), se ordena de manera que se pueda observar las diferencias encontradas por caso.

La primera proposición de este estudio, expone que el perfil Colectivista Horizontal se involucra en procesos de desarrollo de confianza de tipo de Intencionalidad más que el Individualista Horizontal. Esta proposición se reafirma en toda la muestra ya que los elementos de Benevolencia, Apertura e Integridad se correlacionan de una manera positiva con el perfil Colectivista Horizontal, con los coeficientes de correlación de Pearson arriba de .560 como se reporta en la sección anterior, a su vez estos elementos presentan correlaciones muy bajas con el perfil Individualista Horizontal.

La ciudad de México presenta la mayor correlación en los elementos de Intencionalidad sobretodo en la Benevolencia y la Integridad. La ciudad de San Luis Potosí ocupa el segundo lugar en esta relación, los coeficientes de correlación que presenta son un poco más bajos que en México pero importantes ya que todos están arriba de .500. Y vuelven a destacar los elementos de Benevolencia y de Integridad. En la ciudad de Monterrey los coeficientes de correlación de presentan más bajos en la Benevolencia y la Integridad y destaca la Apertura. Lo anterior reafirma que si hay una diferencia como la mostró el contraste de medias, entre el grupo de la región Noroeste representado por Monterrey y el grupo de la región del Centro, representados por México y por la ciudad de San Luis Potosí. En los resultados del análisis cualitativo, este perfil se relaciona principalmente con el proceso de Intencionalidad, el Colectivismo Horizontal se presenta más en la ciudad de México, en dónde las personas entrevistadas son miembros de un grupo de personas muy

preparadas a los que les interesa salir adelante con la fuerza del grupo, se comunican de una manera participativa y abierta, bajo ciertas normas establecidas por el grupo. En las tres ciudades les interesa el bienestar de los demás miembros de su grupo y prefieren trabajar con personas congruentes.

El perfil Individualista Horizontal en general no muestra correlaciones importantes con los elementos del Proceso de Intencionalidad, resultado contrario a lo que se había supuesto. Los coeficientes más altos se presentan en la ciudad de Monterrey en los elementos de Benevolencia e Integridad pero no rebasan el .254 en las correlaciones de Pearson. En San Luis Potosí no resulta ninguna correlación significativa. En los resultados cualitativos si se exhibe una relación con el elemento de Integridad y básicamente se puede resumir que como la integridad habla de ser congruente, pues el Individualista Horizontal es congruente con sus propios principios y objetivos a diferencia del Colectivista Horizontal que es congruente con los principios establecidos al interior del grupo, esto se observa más en la ciudad de México en donde el grupo esta más consolidado y diferencia entre lo que es el trabajo dentro del grupo y lo que es su propia agenda. Los perfiles individualistas no presentan correlaciones interesantes con el elemento de Apertura del proceso de Intencionalidad en ninguna de las tres ciudades. En los resultados cualitativos dicho perfil tampoco muestra ninguna relación con este elemento.

En efecto como se propone en el estudio, el perfil Colectivista Vertical es el que más se involucra en procesos de desarrollo de confianza de tipo Predecible, en particular con el elemento de Conformismo. Las ciudades de México y Monterrey presentan los coeficientes de correlación más altos. Los resultados cualitativos describen una clara relación con este elemento que se traduce a cuestiones de sometimiento a la autoridad y valores culturales como la religión y la familia. Como se vio en el contraste de medias realmente no existe diferencia en este aspecto entre las regiones del país.

Los perfiles individualistas en general no se involucran más que otros en procesos de desarrollo de confianza de tipo Predecible usando en particular el elemento de Confiabilidad. Las ciudades que presentan unos coeficientes de correlación significativos

son México y San Luis Potosí pero son muy bajos. En los resultados cualitativos no se reporta ninguna relación de los individualistas con este elemento. La Confiabilidad es un elemento que se diferencia en la ciudad de Monterrey, pero no relacionado con estos perfiles.

Si se observan coeficientes de correlación positiva y arriba de .45 entre el elemento del Costo-Beneficio perteneciente al Proceso Calculador de desarrollo de confianza y el perfil de Individualismo Vertical, en la ciudad de San Luis Potosí y en la de México. En la ciudad de Monterrey aunque la correlación es significativa, es baja. Los resultados cualitativos si muestran una relación del perfil con el Costo-Beneficio que se traduce a defender las propias metas y actuar conforme a lo que convenga para el logro de éstas (ver anexo VII).

Se confirma la relación que hay entre las metas para Cooperar y los perfiles colectivistas. Ambos perfiles colectivistas presentan correlaciones positivas con las metas para Cooperar, el perfil Vertical del Colectivismo presenta correlaciones más fuertes que el Horizontal, en la muestra total y en las ciudades de Monterrey y San Luis Potosí. En la ciudad de México el perfil Horizontal muestra una correlación mayor. Definitivamente los perfiles colectivistas presentan correlaciones fuertes y significativas con las metas para Cooperar. Esta última variable tiene una media más alta en la ciudad de Monterrey que en las otras ciudades. En los resultados cualitativos, se reportan citas concernientes a esta relación. Las metas para Cooperar se dan al interior del grupo en los perfiles colectivistas y a su vez se reportan metas para Competir que establecen en su mayoría los Colectivistas Verticales, hacia el exterior del grupo confirmando así otra propuesta del estudio. Se mencionan más metas para Competir en la ciudad de San Luis Potosí, confirmando así la diferencia que se observa entre medias con la ciudad de Monterrey (ver tabla 5.1.1).

En cuánto a los perfiles Individualistas, solamente se encuentran coeficientes de correlación positiva de las metas para Competir con el perfil Individualista Vertical, particularmente en las ciudades de San Luis Potosí y México. En las citas se observa que esto responde a un

interés por tener un estatus y no perderlo, esto se vuelve una especie de suma cero, en la que si el otro gana yo pierdo, lo que confirma parcialmente lo propuesto.

Las metas para Cooperar están relacionadas con los procesos de Intencionalidad y Predecible y no con el Calculador. De hecho en la muestra total y en la ciudad del San Luis Potosí que es en dónde se presentan correlaciones significativas, estas son negativas, lo que quiere decir que un miembro que emplea el proceso Calculador para desarrollar confianza no establece metas para Cooperar. El elemento de Costo-Beneficio por su parte presenta coeficientes de correlación positivos, significativos y fuertes con las metas para Competir, en particular en la ciudad de México.

El elemento de Benevolencia del proceso de Intencionalidad en general presenta un coeficiente de correlación de Pearson más alto que el elemento de Integridad del mismo proceso, no como se había supuesto al comienzo del estudio. La excepción es en la ciudad de Monterrey en la que cuando el perfil Colectivista Horizontal utiliza el proceso de Intencionalidad, la Integridad presenta una correlación ligeramente más alta que la Benevolencia. Las diferencias entre las correlaciones de la Benevolencia y la Integridad no son muy grandes por lo que se puede decir que son los elementos más usados en el proceso. En los resultados cualitativos podemos observar que el elemento más mencionado es la Apertura, seguido de cerca por la Benevolencia y la Integridad. También se muestran citas que relacionan los elementos entre si, sobretodo la Apertura y la Integridad. En la tabla 7.1 podemos ver el porcentaje de citas que obtuvieron cada uno de los elementos del proceso de desarrollo de confianza de tipo de Intencionalidad. La Apertura es el elemento más comentado en las tres ciudades, destacando un poco más la ciudad de Monterrey. Le sigue la Integridad con mayor relación de nuevo en Monterrey. Por último se menciona el elemento de Benevolencia. Resulta interesante que tanto en México como en Monterrey los elementos de Apertura e Integridad están dentro de los más mencionados. En San Luis Potosí los tres elementos están dentro de los más mencionados pero con menos citas la Integridad y la Benevolencia.

**Tabla 7.1 Porcentaje de citas sobre los elementos del Proceso de desarrollo de Confianza de Intencionalidad en las tres diferentes ciudades**

	<b>Apertura</b>	<b>Benevolencia</b>	<b>Integridad</b>
<b>México</b>	7.35%	3.86%	5.70%
<b>Monterrey</b>	7.79%	4.29%	7.47%
<b>San Luis Potosí</b>	7.41%	4.10%	4.80%

Si hay una relación positiva entre la Eficiencia del grupo y las metas para Cooperar más que con las metas para Competir, con las que incluso la relación es negativa. El resultado cualitativo muestra que en total hay un poco más de citas sobre metas para Competir que sobre metas para Cooperar, en lo particular en San Luis Potosí, como se puede ver en la tabla 7.2. Las anotaciones sobre la Eficiencia del grupo, el 17.70% se relacionan con las metas para Cooperar y sólo 7.29% de ellas con las metas para Competir. La razón por la que en el total de las citas hay más metas para Competir esta más relacionada con el perfil cultural como se discute en el siguiente capítulo.

Ya se han mencionado algunas diferencias entre las ciudades, que es la última proposición. A continuación se presenta un resumen de los principales comportamiento de los Antecedentes Culturales y los procesos de desarrollo de confianza entre las ciudades de San Luis Potosí y Monterrey.

- Las dos ciudades presentan en su mayoría perfiles Colectivistas.
- La media del componente cultural de Colectivismo Horizontal es la más alta de los cuatro componentes culturales. Las dos ciudades se comportan de la misma manera.
- Monterrey presenta una media más alta en Colectivismo Vertical que San Luis Potosí. Este perfil utiliza en primer término el proceso Predecible con su elemento de Conformismo que esta relacionado con metas para Cooperar y con la Eficiencia del grupo; también utilizan el proceso de intencionalidad, presentando como primer elemento a la Benevolencia, seguidos de la Integridad y la Apertura, estos elementos también se relacionan y de mejor forma con las metas para Cooperar y con la Eficiencia del Grupo.

- El proceso de desarrollo de confianza más usado es el proceso de Intencionalidad, en Monterrey es más usado por los Colectivistas Horizontales, por medio de la Apertura en primer término, seguido de la Integridad y la Benevolencia.
- En San Luis Potosí los Colectivistas Horizontales utilizan en primer término el proceso de Intencionalidad, principalmente con el elemento de Benevolencia, seguidos de la Integridad y la Apertura. En segundo término utilizan el proceso Predecible pero en esta ciudad se utilizan ambos elementos la Confiabilidad y el Conformismo. Los Colectivistas Verticales utilizan el primer lugar el proceso Predecible con el elemento de Conformismo en primer lugar (ver tabla 6.3).
- En ambas ciudades se presenta una relación entre el Individualismo Vertical y el proceso calculador, siendo más importante el coeficiente de correlación de su elemento el Costo-Beneficio en la ciudad de San Luis Potosí que en Monterrey en donde la relación se muestra débil. Este componente cultural se relaciona con las metas para Competir, de nuevo en San Luis Potosí la relación es más fuerte que en la ciudad de Monterrey. Se relaciona de manera negativa con la Eficiencia del grupo (ver tabla 7.2).
- Las metas para Cooperar presentan coeficientes de correlación altos en las dos ciudades y en los dos perfiles colectivistas, destacando el Colectivista Vertical. La ciudad de San Luis Potosí genera más metas para cooperar que la ciudad de Monterrey (ver tabla 7.2).
- Las dos ciudades presentan una clara relación entre los componentes Colectivistas y la Eficiencia del grupo, que es congruente con la relación entre los procesos de Intencionalidad y Predecible con las metas para Cooperar y la Eficiencia del grupo (ver tablas 7.3 y 7.5).

No se encontraron muchas diferencias entre la ciudad de San Luis Potosí y la ciudad de México, las únicas variables en las que se puede hablar de que exista una diferencia entre sus medias es el Costo-Beneficio y las metas para Cooperar. México tiene una media más alta en Costo-Beneficio que San Luis Potosí y esta última tiene una media más alta en metas para Cooperar (ver tablas 7.3 y 7.4).



**Tabla 7.2 Relaciones entre la Eficiencia del grupo (SE) y las metas para Cooperar y Competir y porcentaje de citas sobre metas para Cooperar y Competir en las tres ciudades y en la muestra en total**

	Metas para Cooperar		Metas para Competir	
	% citas	Coefficiente de Correlación de Pearson	% citas	Coefficiente de Correlación de Pearson
<b>TODOS</b>	1.80%	.762*	2.26%	-.205*
<b>MEX</b>	1.84%	.803*	1.84%	-.411*
<b>MTY</b>	2.54%	.688*	2.70%	-.433*
<b>SLP</b>	1.50%	.794*	2.50%	-.314*

\* Correlación significativa al 0.01 (bilateral)

En cuanto a la relación que hay entre los Antecedentes Culturales, los procesos de desarrollo de confianza, el tipo de Metas y la Eficiencia del grupo; en la ciudad de México los perfiles colectivistas utilizan el proceso de Intencionalidad usando principalmente los elementos de Benevolencia e Integridad (ver tabla 7.4), lo que coincide con los elementos que se utilizan en este mismo proceso en la ciudad de San Luis Potosí sólo que en esta ciudad este proceso lo utiliza primordialmente el componente Colectivista Horizontal (ver tabla 7.3).

La ciudad de Monterrey presenta una media más alta en el uso de los elementos de Apertura e Integridad del proceso de Intencionalidad el cuál utilizan los Colectivistas Horizontales, mientras que los Colectivistas Verticales utilizan el proceso Predecible en que elemento de Confiabilidad muestra una media más alta que en México (ver tablas 7.4 y 7.5).

El proceso de Intencionalidad esta relacionado en las dos ciudades con las metas para Cooperar en dónde Monterrey establece más de este tipo de metas que San Luis Potosí (ver tablas 7.3 y 7.5). Las metas para Competir se relacionan con el proceso Calculador y la resultante es que en México se establecen más este tipo de metas (ver tabla 7.4).

**Tabla 7.3 Relaciones de los Conceptos del Modelo en la ciudad de San Luis Potosí**

<i>Antecedente Cultural</i>	<i>Proceso de Desarrollo de Confianza y los elementos utilizados en orden de importancia</i>	<i>Tipo de metas establecidas</i>	<i>Eficiencia del Grupo</i>
Colectivismo Horizontal	Proceso de Intencionalidad Benevolencia Integridad Apertura	Cooperar	Relación positiva
Colectivismo Vertical	Proceso Predecible Conformismo Confiabilidad	Cooperar	Relación positiva
Individualismo Horizontal	Proceso Predecible Confiabilidad	Cooperar	Relación positiva
Individualismo Vertical	Proceso Calculador Costo-Beneficio	Competir	Relación negativa

## **7.2 Conclusiones e Implicaciones para la Práctica**

En cada uno de los contextos analizados, actúan variables a nivel macro del entorno, como la oferta de empleo, la complejidad de los proyectos. También existen variables que actúan a nivel de la organización, como la preparación académica y la experiencia de los empleados, el estilo de dirección y los objetivos, limitantes y restricciones de la organización o de la situación.

La forma específica en como estas variables se combinan en cada contexto, está relacionada directamente con la combinación de componentes culturales que a su vez determinan el proceso de desarrollo de confianza a utilizar, de esta manera si la organización lleva a cabo un estilo de dirección controlador y centralizado, la forma en que el empleado se conducirá estará relacionada con sus valores culturales predominantes, un Colectivista Vertical

utilizaría el elemento de Conformismo a diferencia de un Individualista Vertical que tal vez dejaría la empresa por sentirse limitado.

**Tabla 7.4 Relaciones de los Conceptos del Modelo en la ciudad de México**

<i>Antecedente Cultural</i>	<i>Proceso de Desarrollo de Confianza y los elementos utilizados en orden de importancia</i>	<i>Tipo de metas establecidas</i>	<i>Eficiencia del Grupo</i>
Colectivismo Horizontal	Proceso de Intencionalidad Benevolencia Integridad Apertura	Cooperar	Relación positiva
Colectivismo Vertical	Proceso de Intencionalidad Benevolencia Integridad Apertura Proceso Predecible Conformismo Confiabilidad	Cooperar	Relación positiva
Individualismo Horizontal	Proceso Predecible Confiabilidad	Cooperar	Relación positiva
Individualismo Vertical	Proceso Calculador Costo-Beneficio	Competir	Relación negativa

Solamente los procesos de Intencionalidad y el Predecible establecen metas para Cooperar e intenciones de Si Confiar, que impactan en la Eficiencia del grupo. Las metas para Competir no contribuyen a la Eficiencia del grupo, sólo a la Eficiencia personal y hacia fuera del grupo.

**Tabla 7.5 Relaciones de los Conceptos del Modelo en la ciudad de Monterrey**

<i>Antecedente Cultural</i>	<i>Proceso de Desarrollo de Confianza y los elementos utilizados en orden de importancia</i>	<i>Tipo de metas establecidas</i>	<i>Eficiencia del Grupo</i>
Colectivismo Horizontal	Proceso de Intencionalidad Apertura Integridad Benevolencia	Cooperar	Relación positiva
Colectivismo Vertical	Proceso Predecible Conformismo Confiabilidad	Cooperar	Relación positiva
Individualismo Horizontal	Proceso de Intencionalidad Integridad	Cooperar	Relación positiva
Individualismo Vertical	Proceso Calculador Costo-Beneficio	Competir	Relación negativa

Definitivamente poseemos valores que venimos arrastrando a lo largo de nuestra historia (ver tablas del capítulo 2) como la cuestión del sometimiento a la autoridad, la aversión al riesgo y el paternalismo o proteccionismo, este tipo de valores crean un antecedente cultural propicio para el uso de un proceso Predecible para desarrollar confianza, en el que conformarse a las normas y reglas del grupo o como resultó en este estudio, a lo que la autoridad o alta dirección dispone se vuelve algo cotidiano. También poseemos valores de lucha, tenacidad y orgullo, que nos hacen desear alcanzar las metas que planteamos a nivel individual. La necesidad de poseer estatus y distinguirse de los demás es algo que prevalece del componente Hispano (ver tabla 2.7), esta necesidad provoca ciertos comportamientos como por ejemplo el pensamiento de patrón de la región noroeste que se convierte en un deseo de ayudar a los demás a salir adelante jugando la figura de padre que protege y que es responsable de nuestro destino (ver tabla 5.3.1).

Lo que no se pudo distinguir claramente fue el hecho de que los valores que surgieron, se agrupan por regiones del país. Dada la movilidad, las sociedades están compuestas por personas de diferentes sub-culturas y como ya se dijo, en este estudio se observa que la mezcla de componentes culturales se relaciona con las condiciones del entorno y de la organización. Al inicio del estudio se esperaba que las grandes ciudades como Monterrey y México se comportaran a la par, por las condiciones socio-económicas similares. Los resultados muestran que existen algunas diferencias, pero no se puede generalizar, existen diferencias en el contexto de la muestra.

Se define a la Eficiencia de los grupos, como el cumplimiento de las metas, el compromiso de los miembros del grupo hacia ellas y la satisfacción de sus miembros en cuánto haber trabajado en grupo. Los miembros de los grupos en general hablan de cumplir metas, pero como ya se había mencionado, en la mayoría de los casos se debe más a la suma del trabajo individual y por ende el cumplimiento de las metas individuales, que a un trabajo que establece metas para Cooperar. Por otra parte en algunas citas, sobretodo de las ciudades en las que predomina el uso del proceso Predecible con su elemento de Conformismo, los miembros del grupo no están del todo satisfechos con el trabajo hacia el interior del grupo y no creen que en todos los casos, sea la mejor forma de trabajar para mejorar el desempeño<sup>14</sup>. Lo que si creen es que si hubiera otras condiciones para trabajar en grupo, relacionadas principalmente con los elementos del proceso de Intencionalidad, esta forma de operar, sería una manera eficiente de lograr las metas organizacionales<sup>15</sup>. A manera de conclusión, se puede decir que realmente en estos contextos los grupos no trabajan con la eficiencia que demanda el entorno.

Es muy importante destacar que resultó muy valioso el haber utilizado en la metodología de esta investigación, la triangulación de los métodos cuantitativo y cualitativo. Gracias a esta combinación de métodos es que se pudo como era la intención, profundizar acerca de las relaciones encontradas en el análisis cuantitativo, por ejemplo se pudo constatar que el

---

<sup>14</sup> Cita de SLP: “ En ocasiones, cuando el equipo sabe coordinarse bien, el trabajo resulta satisfactorio”

<sup>15</sup> Cita de SLP: “Son personas muy capaces, que juntas son dinamita, pero en mi opinión, estamos desaprovechados. Pero me quedan muchas ganas de seguir trabajando, porque cuando en verdad hemos trabajado en grupo me ha dejado muchas satisfacciones”

elemento de Apertura en la comunicación tiene diferentes connotaciones al hablar de Apertura entre los miembros del grupo a diferencia de hacia los directivos. También se observa que se puede confiar en un miembro del grupo para un aspecto pero no para otro, como en la cita en la que se comenta que algunas personas sirven para tareas más sencillas o cuando se comenta que se confía en el plano del trabajo, más no de la amistad. Por haber llevado a cabo el análisis cualitativo es que se tiene una idea de que otras variables del contexto están en juego, las cuáles no son objeto del análisis cuantitativo, pero que ahora sabemos si tienen una relación con las variables del estudio, por ejemplo la manera en como se presenta el elemento de Conformismo en la ciudad de San Luis Potosí, en dónde el sometimiento de los miembros de grupo se debe más que nada al temor de perder su trabajo. El análisis mixto nos permite esbozar a continuación, algunas recomendaciones para la práctica.

Para las organizaciones, tanto de la ciudad de San Luis Potosí como de la ciudad de Monterrey; al tener una estructura centralizada y controladora (en la que los miembros deban someterse a la autoridad principal y por consecuencia a la autoridad de los grupos), sus miembros establecerán metas para Cooperar y serán relativamente eficientes, cumpliendo las metas que se les impongan. Lo que esto quiere decir es que el hecho de que se cumplan las metas establecidas, significa que a la vez se esta sacrificando la satisfacción de sus miembros por el trabajo en grupo y el deseo de participar nuevamente en esta forma de trabajo<sup>16</sup>.

Al promover la combinación del componente cultural del Colectivismo Vertical y el proceso Predecible por Conformismo, las organizaciones corren el peligro de que si es un entorno limitado como el de la ciudad de San Luis Potosí, lejos de mejorar el trabajo de grupo lo estarán minando. Si lo promueven en un entorno como el de la ciudad de Monterrey, entonces lo que sacrificarán será la posibilidad de que las personas den más de sí mismas. En otras palabras las organizaciones se estarían perdiendo del talento potencial

---

<sup>16</sup> Cita de MTY: “No, el trabajo del grupo no me deja satisfecho y como que no me interesa mucho trabajar con ellos”

de sus trabajadores para crear valor, tan demandado por las organizaciones en el entorno global.

El hecho de que por lo menos dos combinaciones estén presentes en cada una de las tres ciudades, hace que se recomiende a las organizaciones en general, promover la mezcla horizontal de los componentes culturales, en especial la del Colectivismo. Este componente como ya se ha resaltado, está relacionado principalmente con el proceso de Intencionalidad de desarrollo de confianza. Las organizaciones pueden implementar prácticas que promuevan la Apertura en la comunicación, la participación de sus empleados, el genuino interés en su bienestar y la congruencia entre el decir y el actuar; en segundo término con el proceso Predecible pero utilizando el elemento de Confiabilidad que tendría que ver con el desarrollo de sus empleados y la creación de compromiso y no el de Conformismo que como ya vimos que lleva a sacrificar algo del talento de los empleados y mina los esfuerzos que se llevaran a cabo en relación a los elementos anteriores.

En base a los resultados del estudio y para las muestras consideradas, se concluye que los miembros del grupo en general, son personas altamente preparadas y experimentadas que poseen la madurez para que se les comparta el poder y la responsabilidad. Si las organizaciones desean que estas personas desarrollen todo su potencial, el comportamiento hacia ellas debe mostrar conductas de Si Confiar hacia estos empleados y el trabajo que realizan. Si las organizaciones en general desean promover un eficiente trabajo en grupo, deben apelar a elementos como la comunicación sincera, directa y clara entre la alta dirección y los empleados y al interior del grupo, que puedan expresar sus opiniones y sus sentimientos. Los miembros del grupo tendrán intenciones de Si Confiar en los demás miembros y establecerán metas para Cooperar, siempre y cuando crean que hay un genuino interés por el desarrollo de cada uno de ellos a través de su pertenencia al grupo y que no se perderá el respeto y el valor por su persona, el trabajo que realizan, ni sus posibilidades de seguirse desarrollando. Una de las creencias de los miembros del grupo serán que la alta dirección Si Confía en ellos y se los demuestra delegando y otorgando poder, de otra manera se marcará la diferencia y esto hará que surja el componente Vertical.

Un aspecto importante es que los miembros del grupo esperan que la alta dirección o quien funge como líder del grupo, sea congruente entre lo que dice y lo que hace, si no es así esto detonará el componente cultural del Individualismo Vertical, promoviendo así un proceso Calculador que como ya se vio en los resultados no conduce a la Eficiencia del grupo sino a la personal. Sólo sería recomendable usar este último proceso en situaciones en la que el trabajo no muestre complejidad y el logro de la meta personal, sea lo mismo para la organización que en el plano individual, ya que de otra manera los miembros del grupo establecerán metas para Competir entre ellos.

También se puede promover el componente del Colectivismo Horizontal, usando el elemento de Confiabilidad del proceso Predecible, ya que éste se basa en valorar la capacidad de los demás miembros del grupo y esto conlleva a disparar a la vez algunos de los elementos del proceso de Intencionalidad, ya que se considera que una persona que es competente, tiene rasgos de Apertura en la comunicación, se preocupa por el bienestar de los demás y es una persona Íntegra, que entre otras cosas respeta y valora a sus compañeros.

En particular las organizaciones de la ciudad de San Luis Potosí, dado que la oferta de trabajo es limitada, deben asegurar proyectos complejos en los que sea necesaria la participación relevante de los miembros del grupo, deben otorgar confianza y poder a los grupos, para que ellos gestionen dichos proyectos, lo que hará que los miembros crean y sientan que se valora el trabajo que realizan. Lo anterior significa que se debe reivindicar la reputación del grupo, para que los demás empleados deseen prepararse para pertenecer a éste o formar grupos similares.

A las organizaciones de la ciudad de Monterrey, se les recomienda descentralizar la toma de decisiones y similar a San Luis Potosí, otorgar confianza y poder, para manejar la auto-dirección de los grupos, en especial se sugiere trabajar con los elementos de Apertura e Integridad, compartiendo responsabilidades y retos y como ya se mencionó valorando la opinión y la capacidad de cada uno de los miembros del grupo. De esta manera se asegura el aprovechamiento óptimo del talento de sus empleados. El uso de los procesos de



Intencionalidad y Predecible con el elemento de Confiabilidad, aseguran que los miembros del grupo se sientan valorados y motivados para Cooperar. No es aconsejable utilizar el elemento de Conformismo, éste no suscita el comportamiento necesario para Competir hacia fuera del grupo y de la organización, como demanda del entorno, cuestión que se menciona en muchas de las citas.

En las organizaciones de la ciudad de México, la situación es más favorable hacia el componente del Colectivismo Horizontal y el uso de los procesos y elementos ligados a éste. Se les aconseja, seguir promoviendo este trabajo. Resulta de vital importancia para consolidar a los grupos, el otorgar poder y confianza. Como ya se ha explicado, los miembros de los grupos en esta ciudad por su preparación y experiencia y por la cantidad y lo demandante y complejo de los proyectos, establecen metas para Cooperar y muestran valores relacionados con los elementos de los procesos de Intencionalidad y el elemento de Confiabilidad del proceso Predecible, lo que se observa en el hecho de que el componente del Colectivismo Vertical se presenta más relacionado con el proceso de Intencionalidad. Precisamente porque los miembros de los grupos ya obtienen satisfacciones al trabajar cooperando, se comprometen y cumplen metas, es que se vuelve imperativo en esta ciudad consolidar este trabajo. En la situación actual los miembros del grupo necesitan ser tratados como lo que son, necesitan creer que sí se les tiene confianza y que su participación y sus propuestas son importantes para el logro de la misión de la organización.<sup>17</sup>

### **7.3 Limitaciones del Estudio e Investigación Futura**

Algunas de las limitaciones principales de este estudio es la composición de la muestra, ya que son personas de un mismo nivel socio-económico y de una preparación similar. Se aplicaron más encuestas en San Luis Potosí que en Monterrey y en México, lo que podría causar cierto sesgo. El número de ciudades representativas de la región, es reducido.

---

<sup>17</sup> Cita de MEX: “Creo que es muy importante que haya respeto, respeto al escuchar, respeto por las opiniones, y como dicen el término es confianza, una cuestión más humana entre los miembros del grupo, en cierta forma nos miden en términos de que tan alineados estamos a los estatutos de la institución más que a los resultados de verdad o a una productividad auténtica”

En un futuro se podrían estudiar las relaciones del estudio a más profundidad, ampliar la composición a otros estratos de la sociedad. También se podría probar estas relaciones en un estudio longitudinal, para estudiar si cambian a lo largo del tiempo. Otro estudio interesante sería estudiar las relaciones del modelo del estudio con variables del entorno o variables de competencias personales, como la creatividad y la innovación.

Este estudio en ningún momento pretende ser concluyente, sino por el contrario la intención es que sea el punto de partida de la investigación más a profundidad de las relaciones del modelo considerado y de estas relaciones con variables del entorno y de las competencias personales. La mayor contribución de este estudio es precisamente el haber explorado el efecto que tienen los componentes culturales particulares de estas ciudades con los procesos de desarrollo de confianza y el tipo de metas establecidas y la eficiencia del grupo. Se hicieron recomendaciones para la práctica. Por último, los resultados nos permiten vislumbrar diferencias entre las ciudades que nos invitan a seguir estudiando.

## **Referencias Bibliográficas**

1. Abraham, R. (1998) Instrumental Values: A Five- Nations Comparative Study. *Cross Cultural Management* 5- 22.
2. Abraham, R. (1997) The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal* 18, 179-186.
3. Ackroyd, S. and Hughes, J.A. (1981) 4 Interviewing. In: Ackroyd, S. and Hughes, J.A., (Eds.) *Data Collection in Context*, London: Longman
4. Acton, G. Scott. Measurement of Impulsivity in Hierarchical Model of Personality Traits: Implications for Substance Use. University of California, Sn. Francisco. *Substance Use and Misuse* 38, 67-83. 2002. 2003.
5. Adler Lomnitz, L. and Pérez Lizaur, M. (1987) *A Mexican Elite Family*. Edn. Princeton: Princeton University Press.
6. Adler, N.A. (1983) A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies* 29-47.
7. Ajzen, L. and Fishbein, M. (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, edn. Englewood Cliff, N: Prentice Hall.
8. Aktouf, O. (1992) Management and Theories of Organizations in the 1990's: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review* 17, 407-430.
9. Alduncín A., E. (1996) La Confianza Como Capital Social, Aspectos Empíricos. *Este País, InfoLatina* 1-5.
10. Allport, F.H. (1924) *Social Psychology*, edn. Boston: Houghton Mifflin.
11. Allport, G.W. (1968) The Historical Background of Modern Social Psychology. In: Lindsey, G. and Aronson, E., (Eds.) *The Handbook of Social Psychology*, 2nd edn. pp. 1-80. Reading, MA: Addison -Wesley
12. Alvarez Gayou, J.L. (2003) *Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología*, edn. México, D. F.: Paidós Mexicana, S. A.
13. Ancona, D. and Caldwell, D. (1992) Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organizational Science* 3, 321-341.
14. Appleton, J.V. (1995) Analyzing Qualitative Interview Data: Addressing Issues of Validity and Reliability. *Journal of Advanced Nursing* 22, 993-997.
15. Axelrod, C.W. (1984) Controlling a Large - Volume Computer Printer Environment. *Journal of Systems Management* 35, 20-30.
16. Azevedo, A., Drost, E.A. and Mullen Michael R (2002) Individualism and Collectivism: Toward a Strategy for Testing Measurement Equivalence Across Cultural Diverse Groups. *Cross Cultural Management* 9, 19-29.

17. Babak Alavi, S. and McCormick, J. (2004) A Cross -Cultural Analysis of the Effectiveness of the Learning Organization Model in School Contexts. *Journal of Educational Management* 18, 408-416.
18. Baker, C. (1997) 9 Membership Categorization and Interview Accounts. In: Silverman, D., (Ed.) *Qualitative Research: Theory, Mehtod and Practice*, London: Sage
19. Barnes, L.B. (1981) Managing the Paradox of Organizational Trust. *Harvard Business Review* 107-116.
20. Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994) Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 15, 175-190.
21. Bartolomé, F. and Laurent, A. (2000) The Manager: Master and Servant of Power. *Harvard Business Review* 4215,
22. Basañez, M. (2006) La Aguja y el Camello. *Este País* 183, 61-67.
23. Benavides Espíndola, O. (2002) *Competencias y Competitividad*, edn. Colombia: Mc Graw Hill.
24. Berg, B.L. (2001) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, edn. USA: Allyn & Bacon/Pearson.
25. Berger, P. and Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, edn. London: Penguin Books.
26. Berry, J.W. (1994) Ecology Individualism and Collectivism. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 77-85. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
27. Bierbrauer, G., Meyer, H. and Wofrad, U. (1994) Measurement of Normative and Evaluative Aspects in Individialism and Collectivism Orientations: The Cultural Orientation Scale (COS). In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 189-200. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
28. Bies, R.J. and Tripp, T.M. (1996) Beyond Distrust: "Getting Even" and the Need for Revenge. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 246-260. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
29. Bigley, G.A. and Pearce, J.L. (1998) Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review* 23, 405-421.
30. Bigoness, W.J. and Blakely, G.L. (1996) A Cross - National Study of Managerial Values. *Journal of International Business Studies* 27, 739-750.
31. The Use of Cultural Inventory in Global Leadership Training. Edn. (2001)
32. Bogdan, R. and Taylor, S.J. (1975) *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York: John Wiley & Sons.
33. Boshier, R. (1999) Mapping the New World. *Tern. Technology and Education Research Method*
34. Boyle, R. and Bonacich, P. (1970) The Development of Trust and Mistrust in Mixed-Motive Games. *Sociometry* 33, 123-139.

35. Brannon, R. (1976) Attitudes and Prediction of Behavior. In: Seidenberg, B. and Snadowsky, A., (Eds.) *Social Psychology: An Introduction*, New York: Free Press
36. Brockner, J. and Siegel Phyllis (1996) Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 390-413. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
37. Brown, A. (1995) *Organisational Culture*, edn. London: Pitman.
38. Brown, S.P., Cron, W.L. and Slocum Jr., J.W. (1997) Effects of Goal- Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing* 61, 39-50.
39. Burt, R.S. and Knez, M. (1996) Trust and Third - Party Gossip. In: Kramer. Roderick M and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 68-89. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
40. Butler Jr., J.K. (1991) Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory. *Journal of Management* 17, 643-663.
41. Butler Jr., J.K. (1999) Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group & Organization Management* 24, 217-238.
42. Butler Jr., J.K. and Cantrell, R.S. (1994) Communication Factors and Trust: An Exploratory Study. *Psychological Reports*
43. Calder, B.J. and Ross, M. (1973) *Attitudes and Behavior*, edn. Morristown, N. J.: General Learning Press.
44. Camp, R.D.I. (2003) Effects of National Culture on Trust Development: A Study of Canadian and Japanese Business Students. University of British Columbia.
45. Carlson, D.S. and Kaemar, M.K. (2000) Work - Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? *Journal of Management* 26, 1031-1053.
46. Carpenter., S. (2000) Behavioral Science, Clarins the Decade. Monitor On. *Psychology* 31, 21-26.
47. Cha, J.H. (1994) Aspects of Individualism and Collectivism in Korea. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 157-175. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
48. Chen, C.C., Chen, X.-P. and Meindl, J.R. (1998) How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism - Collectivism. *Academy of Management Review* 23, 285-304.
49. Chiou, J.-S. (2001) Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism Among College Students in the United States, Taiwan and Argentina. *The Journal of Social Psychology* 14, 667-678.
50. Clark, S.G. (1990) *The New Cambridge Modern History*, edn. London: Cambridge University Press.
51. Clark, T. (1990) International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory. *Journal of Marketing* 54, 66-70.

52. Clore, G.L., Schwarz, N. and Conway, M. (1994) Affective Causes and Consequences of Social Information Processing. In: Wyer, R.S. and Srull, T.K., (Eds.) *Handbook of Social Cognition*, pp. 323-417. Hillsdale, NJ: Erlbaum
53. Coffey, A. and Atkinson, P. (2003) *Encontrar el Sentido a los Datos Cualitativos. Estrategias complementarias de Investigación.*, edn. Universidad de Antioquia.
54. Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (1997) What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to Executive Suite. University of Southern California, (Ed.)
55. Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*, edn. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
56. Collado, M.d.C. (1996) *Empresarios y Políticos*, edn. México: Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
57. Condon, J.C. and Yousef, F. (1981) *An Introduction to Intercultural Understanding*, edn. Bobbs - M.
58. Cook, J.D. and Wall, T.D. (1980) New Work Attitude Measures of Trust, Organisational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39-52.
59. Cook, P. (2006) Management and leadership development: making it work. *Industrial and Commercial Training*
60. Cook, T.D. and Reichardt, Ch.S. (1986) *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Educativa*, edn. Madrid: Morata.
61. Corbitt, G. and Martz, B. (2003) Groupware Case Studies: Trust, Commitment and the Free Expression of Ideas. *Team Performance Management* 9, 16 -
62. Cosío Villegas, D. (1994) *Historia Mínima de México*, Edn. México: Colegio de México.
63. Costa, A.C. (2003) Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review* 32, 605-622.
64. Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. (1998) A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues* X, 303-317.
65. Costigan, R.D., Insigna, R.C., Kranas, G., Kureshov, V.A. and Ilter, S.S. (2004) Predictors of Employee Trust of Their CEO.
66. Cox, T.H., Lobel, S.A. and McLeod Poppy L. (1991) Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal* 34, 827-247.
67. Cozby, P.C. (1973) Self-Disclosure: a literature review. *Psychological Bulletin* 79, 73-91.
68. Creed, W.E.D. and Miles, R.E. (1996) Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Reserach*, 1 edn. pp. 16-38. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
69. Culbert, S.A. and McDonough, J.J. (1986) The Politics of Trust and Organization Empowerment. *PAQ SUMMER*

70. Cummings, L.L. and Bromiley, P. (1996) The Organizational Trust Inventory (OTI). In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, pp. 302-330. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
71. Currall, S.C. and Judge, T.A. (1995) Measuring Trust Between Organization Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 64, 151-170.
72. D' Iribane, P. (2001) Administración y Culturas Políticas. *Gestión y Política Pública* X, 5-29.
73. Das, T.K. and Teng, B.S. (1998) Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review* 23, 491-512.
74. Dasgupta, P. (1988) Trust as a Commodity. In: Gambetta, D., (Ed.) *Trust: Making and Braking Cooperative Relations*, pp. 47-72. New York: Basil Balckwell
75. Dávila, A. and Martínez, N.H. (1999) *Cultura en Organizaciones Latinas*, edn. México: Siglo XXI Editores.
76. Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. and Tan, H.H. (2000) The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 21, 563-576.
77. De Dreu, C. and Van de Vliert, E. (1997) *Using Conflict in Organizations*, edn. Beverly Hills, CA: SAGE.
78. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (2000) *Corporate Cultures*, edn. Perseus.
79. Dealy, G. (1977) *The Public Man: An Interpretation of Latin America and other Catholic Countries*, edn. Boston. MA: Boston University of Massachusetts Press.
80. Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*, edn. New Haven, CT: Yale University Press.
81. Dirks, K.T. (1999) The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology* 84, 445-455.
82. Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2001) The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12, 450-467.
83. Doney, P.M., Cannon, J.P. and Mullen, M.R. (1998) Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review* 23, 601-620.
84. Drucker, P.F. (1998) The Discipline of Innovation . *Harvard Business Review*
85. Durkheim, E. (1858) *La División del Trabajo Social, Vol I*, edn. Barcelona, España: Plantea. Agostini.
86. Durkheim, E. (1858) *La Educación Moral*, edn. México: Colofón.
87. Dávila, A., Pérez, A.L. and Habermann, G.E. (2002) Cultura en la Empresa Mexicana del Software. *Ciencia UANL* 4, 462-470.
88. Díaz-Guerrero, R. (2003) *Bajo las Garras de las Cultura- Psicología del Mexicano 2*, edn. México. D. F.: Editorial Trillas.



89. Díaz-Guerrero, R. (1972) *Hacia una Teoría Histórico-Bio-Psico-Socio-Cultural del Comportamiento Humano*, edn. México, D. F.: Trillas.
90. Díaz-Guerrero, R. (1994-2000) *Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología.*, edn. México: Trillas .
91. Díaz-Guerrero, R. (1963) Sociocultural premises, attitudes and Cross-Cultural Research. *Anuario de Psicología* 2, 31-45.
92. Díaz-Guerrero, R. (1995) Una Aproximación Científica a la Etnopsicología. *Revista Latinoamericana de Psicología* 27, 359-389.
93. Díaz-Guerrero, R. and Peck, R.F. (1962) Respeto y Posición Social en Dos Culturas. *Anuario de Psicología* 1, 37-63.
94. Díez Nicolás, J. (1995) *Postmaterialism and the Social Ecosystem*, edn. Suiza: Beat and Beatrix, Sitter - Liver Editores.
95. Earley, P.C. (1993) East Meets West Meets Mideast: Further Exploration of Collectivistic and Individualistic Work Groups. *Academy of Management Journal* 36, 556-581.
96. Earley, P.C. (1994) Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance. *Administrative Science Quarterly* 39, 89-117.
97. Earley, P.C. (1989) Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly* 34, 565-581.
98. Edmondson, A.C. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44, 350-384
99. Edmondson, A.C. (2003) Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies* 40, 1419-1452.
100. Elahee, M. and Brooks, C.M. (2004) Trust and Negotiation Tactics: Perception About Business to Business Negotiations in Mexico. *Journal of Business and Industrial Marketing* 19, 397-404.
101. Elvira, M.M. and Dávila, A. (2005) Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review* 005, 28-45.
102. Enríquez, V.G. (1993) Developing a Philipino Psychology. In: Kim, U. and Berry J. W., (Eds.) *Indigenous Psychologies: Research and Experience y Cultural Context*, pp. 152-169. Newbury Park, CA: SAGE Publications
103. Erdem, F. (2003) Optimal Trust and Teamwork: From Groupthink to Teamthink. *Work Study* 52, 229-233.
104. Eysenck, H.J. and Eysenck, S.B.G. (1969) *Personality Structure and Measurement*, edn. London: Routledge and Kegan Paul.
105. Farris, G., Senner, E. and Butterfield, D. (1973) Trust, Culture and Organizational Behavior. *Industrial Relations* 12,
106. Feldheim, M.A. (2004) Mary Parker Follett. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 7, 341-362.

107. Ferdman, B.M. (1990) Literacy and Cultural Identity. *Harvard Educational Review* 60, 181-204.
108. Ferdman, B.M. (2000) Why am I who I am? Constructing the Cultural Self in Multicultural Perspective. *Human Development* 43, 19-23.
109. Fikret Pasa, S. (2000) Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal* 21, 414-426.
110. Fiske, A. (1992) Four Elementary Forms of Sociality Framework for a Unified Theory of Social Relations. *Psychological Review* 99, 689-723.
111. Fontana, A. and Frey, J.H. (1995) Interviewing The Art of Science. In: Fontana, A. and Frey, J.H., (Eds.) *Methods of Collecting and Analyzing Empirical Materials*,
112. Francesco, Anne M. and Chen, Zhen X. "Cross - Cultural" Differences Within a Single Culture: Power Distance as a Moderator of the Participation - Outcome Relationship in the Peoples's Republic of China. 2000. Business Research Centre, School of Business, Hong Kong Baptist University.
113. French, J.R.P. and Raven, B.H. (1959) The Basis of Social Power. In: Cartwright, D., (Ed.) *Studies in Social Power*, pp. 150-167. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Institute for Social Research
114. Frost, T., Stimpson, D.V. and Maugham, M.R.C. (1978) Some Correlates of Trust. *Psychology* 99,
115. Fuentes Mares, J. (1976) *Monterrey, una Ciudad Creadora y sus Capitanes*, edn. México: Editorial Jus.
116. Fukuyama, F. (1996) Capital Social y Economía Global. *Este País, InfoLatina* 1-9.
117. Fukuyama, F. (1996) *Las Virtudes Sociales y la Capacidad de Generar Prosperidad*, edn. Buenos Aires - México: Atlántida.
118. Fukuyama, F. (1998) Una Nueva Estructura del Trabajo para el Desarrollo. Fukuyama: Confianza, Esperanza y Capital Social. *Macroeconomía* 1-5.
119. Gabarro, J. (1978) The Development of Trust, Influence and Expectations. In: A. G. Athos & J. J. Gabarro, (Ed.) *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, pp. 290-303. Englewoods Cliffs NJ: Prentice Hall
120. Gambetta, D. (1988) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, edn. New York: Basil Blackwell.
121. Gambetta, D.G. (1988) Can We Trust? In: Gambetta, D.G., (Ed.) *Trust*, pp. 213-237. New York: Bassil - Blackwell
122. Ghiselli E. E., Campbell J. P. and Zedeck, S. (1981) Measurement theory for the Behavioral Sciences, edn. USA: Freeman.
123. Gibson, C. (1964) *The Aztecs Under Spanish Rule*, 1st edn. Stanford, California: Stanford University Press.
124. Giffin, K. (1967) The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department. *Psychological Bulletin* 68

125. Gladstein, D. (1984) A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 29, 499-517.
126. Goffee, R. and Jones, G.R. (1998) *The Character of the Corporation*, edn. Harper Business.
127. Good, D. (1988) Individuals, Interpersonal Relations and Trust. In: Gambetta, D.G., (Ed.) *Trust*, pp. 131-185. New York: Basil Blackwell
128. Goodman, P.S. (1986) Impact of Task and Technology on Group Performance. In: Goodman, P.S., (Ed.) *Designing Effective Work Groups*, pp. 120-167. San Francisco: Jossey - Bass
129. Goodman, P.S., Ravlin, E. and Schminke, M. (1987) Understanding Groups in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 9, 121-173.
130. Goodman, P.S. and Shah, S. (1991) Familiarity and Work Group Outcomes. In: Worchel, S., Wood, W. and Simpson, J.A., (Eds.) *Group Process and Productivity*, pp. 276-298. Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc
131. Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 481-510.
132. Guzzo, R.A. (1986) Group Decision Making and Group Effectiveness in Organizations. In: Goodman, P.S., (Ed.) *Designing Effective Work Groups*, pp. 34-71. San Francisco: Jossey - Bass
133. Gómez, C. and Rosen, B. (2001) The Leader -Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management* 26, 53-62.
134. Haber, S. (1992) *Industria y Subdesarrollo*, edn. México: Alianza Editorial.
135. Hackman, J.R. (1983) *A Normative Model of Work Team Effectiveness*, edn. New Haven, CT: Yale School of Organization and Management. Research Program on Group Effectiveness.
136. Hackman, J.R. and Walton, R.E. (1986) Leading Groups in Organizations. In: Goodman, P.S. and Associates, (Eds.) *Designing Effective Work Groups*, pp. 72-119. San Francisco: Jossey - Bass Inc.
137. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis*, edn. New Jersey: Prentice Hall.
138. Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. Edn. Garden City, NY: Anchor/Doubleday.
139. Hall, E.T. (1983) *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Edn. Garden City, NY: Anchor/Doubleday.
140. Hammersley, M. (1989) *The Dilemma of Qualitative Method: Herbert Blumer and the Chicago Tradition*, edn. London: Routledge.
141. Han, G. and Choe, S.-M. (1994) Effects of Family, Region, and School Network Ties on Interpersonal Intentions and the Analysis of Network Activities in Korea. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Method, and Applications*, pp. 213-225. Thousand oaks, California: SAGE Publications Inc.

142. Harris Bond, M. (1994) Into the Heart of Collectivism: A Personal and Scientific Journey. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 66-77. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
143. Harrison, L. (1985) *Underdevelopment is a State of Mind*, edn. Cambridge, Harvard University/Lanham, MD: University Press of America.
144. Hart, K.M., Capps. H. R., Cangemi, J.P. and Caillouet, L.M. (1986) Exploring Organizational Trust and its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors. *Organization Development Journal* 4, 31-39.
145. Hernández Romo, M. (2004) *La Cultura Empresarial en México*, edn. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
146. Hernández Romo, M. (2003) "*La Cultura Empresarial en Aguascalientes*", *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales*, edn. México: Plaza y Valdés- UAA.
147. Hernández S., R., Fernández C., C. and Baptista L., P. (2003) *Metodología de la Investigación*, edn. México, tercera edición: Mc Graw Hill.
148. Hill, C.W. (1997) *International Business: Competing in the Global Market Place*, edn. Chicago: Irwin.
149. Hofstede, G. (1998) Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies* 19, 477-492.
150. Hofstede, G. (1993) Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive* 7, 81-94.
151. Hofstede, G. (1983) The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies* 14, 75-89.
152. Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, edn. London: Mc Graw-Hill.
153. Hofstede, G. (2001) Second edn. California: SAGE publications, Inc.
154. Hofstede, G. (1985) The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies* 22, 347-357.
155. Hofstede, G. (1999) Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st - Century Global Management. *Organizational Dynamics* 34-44.
156. Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. and Hofstede, G. (2002) First edn. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.
157. Hollingshead, A.B. and McGrath, J.E. (1995) Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research. In: Guzzo, R.A., Salas, E. and Associates, (Eds.) *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, pp. 46-78. San Francisco: Jossey - Bass Inc.]
158. Hoppe, M.H. , Triandis, H.C., McCusker, C. and Hui, C.H. (2004) An Interview with Geert Hofstede Multimethod Probes of Individualism and Collectivism. *Academy of Management Executive* 18, 75-93.
159. Hosmer, L.T. (1994) Strategic Planning as if Ethics Mattered. *Strategic Management Journal*

160. Hosmer, L.T. (1994) Why be Moral?: A Different Rationale for Managers. *Business Ethics Quarterly*
161. Hosmer, L.T. (1997) Why be Moral?: A Reply to Shaw and Corvino. *Business Ethics Quarterly*
162. House, R., Javidan, M., Hanges, P. and Dorfman, P. (2002) Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across de Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business* 37, 3-10.
163. Hovland, C.I., Janis, I.L. and Kelley, H.H. (1953) *Communication and Persuasion*, edn. New Haven, CT: Yale University Press.
164. Huang, L. and Harris, M. (1973) Conformity in Chinese and Americans: A Field Experiment. *Journal of Cross - Cultural Psychology* 4, 427-434.
165. Huff, L.C., Cooper, J. and Jones, W. (2002) The Development and Consequences of Trust in Student Project Groups. *Journal of Marketing Education* 24, 24-34.
166. Huff, L.C. and Kelley, L. (2003) Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven - Nation Study. *Organization Science* 14, 81-90.
167. Hurley, R.F. (2006) The Decision to Trust. *Harvard Business Review* September, 55-63.
168. Inglehart, R. (2000) Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly* 23, 215-228.
169. Inglehart, R. (1991) Values of Five Continents: Cross National Tables from the 1990 World Value Survey. *Institute for Social Research, University of Michigan*
170. Inglehart, R. and Baker, W.E. (2000) Modernization, Cultural Change, and The Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review* 65, 19-51.
171. Inglehart, R. and Klingemann, H.D. (2000) Genes, Culture, Democracy and Happiness. In: Ed Diener and E.M. Suh, (Ed.) *Subjective Well-Being Across Cultures*. pp. 165-183. Cambridge MA: MIT Press: Ed Diener and E.M. Suh (eds.)
172. Inkeles, A. and Levinson, D.J. (1954) National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems. In: Lindzey, G. and Aronson, E., (Eds.) *The Handbook of Social Psychology*, 2da edición edn. pp. 418-506. Cambridge, MA: Addison - Wesley
173. Inkeles, A. and Smith, D.H. (1974) *Becoming Modern*, edn. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
174. Institute for Social Research. 2000 - 2001 World Values Survey. 2001. The University of Michigan.
175. James Jr., H.S. (2001) The Trust Paradox: A Survey of Economic Inquiries Into the Nature of Trust and Trustworthiness. *Journal of law and economics* 37pgs
176. Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. and Leidner, D.E. (1998) Is Anybody Out There? Antecedents of Trust In Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 14, 29-64.
177. Jarvenpaa, S.L., Shaw, T.R. and Staples, S.D. (2004) Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams . *Information Systems Research* 15, 250-267.
178. Anonymous (1989) edn. Edina, MN: Interaction Book Company.

179. Johnson-George, C. and Swap, W. (1982) Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 1306-1317.
180. Jones, A.P. James, L.R. and Bruni, J.R. (1975) Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement. *Journal of Applied Psychology* 60, 146-149.
181. Jones, G.R. and George, J.M. (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review* 23, 531-546.
182. Jones, S. (1985) 3 Depth Interviewing. In: Walker, R., (Ed.) *Applied Qualitative Research*, Gower]
183. Jones, S. (1985) 4 The Analysis of Depth Interviews. In: Walker, R., (Ed.) *Applied Qualitative Research*, Gower
184. Jones, T.M. (1995) Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*
185. Judd, C.M., Smith, E.R. and Kidder, L.H. (1991) *Research Methods in Social Relations*, edn. Fort Worth: Hartcourt Inc.
186. Kagitcibasi, C. (1994) A Critical Appraisal of Individualism and Collectivism: Toward a New Formulation. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 52-66. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.]
187. Kagitcibasi, C. (1997) Individualism and Collectivism. In: Berry J. W., Kagitcibasi, C. and Segall, H., (Eds.) *Handbook of Cross-cultural Psychology*, Boston: Allyn and Bacon]
188. Kale, S.H. and Barnes, J.W. (1992) Understanding the Domain of Cross - National Buyer - Seller Interactions. *Journal of International Business Studies* 23, 101-132.
189. Kale, S.H. and McIntyre, R.P. (1991) Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures. *International Marketing Review* 8, 31-45.
190. Kamen, H. (1965) *The Spanish Inquisition*, edn. New York: New American Library.
191. Kanter, R.M. (1968) Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33, 499-517.
192. Kanter, R.M. (1979) Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review* 79403,
193. Katz, F. (1998) *La Guerra Secreta en México*, edn. México: ERA.
194. Kee, H.W. and Knox, R.E. (1970) Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution* 14, 357-366.
195. Kee, H.W. and Knox, R.E. (1970) Conceptual and Methological Considerations in the Study of Trust. *Journal of Conflict Resolution* 14, 357-366.
196. Kiffin- Petersen, S.A. (2004) Trust: A Neglected Variable in Team Effectiveness Research. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management* 10, 38-53.

197. Kiffin- Petersen, S.A. and Cordery, J.L. (2003) Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *International Journal of Human Resource Management* 14, 93-116.
198. Kim, U. (1994) Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 19-40. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.]
199. Kim, U. and Berry J. W. (1994) *Indigenous Psychologies: Research and Experience in Cultural Context*, edn. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
200. Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, C.S. and Yoon, G. (1994) Introduction. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, C.S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism, Theory, Method, and Applications* , pp. 1-19. London: SAGE Publications]
201. Kim, U.M. (1994) Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 251-267. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.]
202. Kipnis, D. (1996) Trust and Technology. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontier of Theory and Research*, 1 edn. pp. 39-50. Thousand Oaks, California: SAGE Publications]
203. Klein, K.J. and Sorra, J.S. (1998) The Challenge of Innovation. *Academy of Management Review*
204. Kluckhohn, C. and Strodtbeck, K. (1961) *Variations in Value Orientations*, edn. Westport, CT: Greenwood Press.
205. Kollock, P. (1994) The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study on Uncertainty, Commitment and Trust. *American Journal of Sociology* 100, 313-345.
206. Kolodny, H.F. and Kiggundu, M.N. (1980) Towards the Development of a Sociotechnical Systems Model in Woodlands mechanical Harvesting. *Human Relations* 33, 623-645.
207. Konovsky, M.A. and Pugh, D.S. (1994) Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal* 37, 656-669.
208. Koorsgard, M.A. and Robertson, L. (1995) Procedural Justice in Performance Evaluation. *Journal of Management* 21, 657-699.
209. Kotter, J.P. (1977) Power, Dependence and Effective Management. *Harvard Business Review*
210. Kramer, R.M. (1996) Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 216-245. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
211. Kramer, R.M., Brewer, Mqri Lynn B and Hanna, B.A. (1996) Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 357-389. Thousand Oaks, California: SAGE Publications

212. Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952) *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*, edn. Nueva York: Vintage Books a Division of Random House.
213. Krokosz - Krynke, Zofia (1998) Edn. Wroclaw University of Technology, Institute for Industrial Engineering and Management: Academy of Business and Administrative Science.
214. Kvale, S. (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, edn. Thousand Oaks, California: SAGE.
215. Kwan-Shing Chan, D. (1994) COLINDEX: A Refinement of Three Collectivism Culture Measures. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 200-213. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
216. Larson Carl E. and LaFasto, F.M.J. (1989) *Teamwork: What Must Go Right/ What Can't Go Wrong*, edn. Newbury Park, CA: SAGE.
217. Larzelere, R. and Huston, T. (1980) The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Turst in Close Relationships. *Journal of Marriage and the Family* 42, 595-604.
218. Laurent, A. (1983) The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organizations* 13, 75-96.
219. Lawler, Edward E III, Mohrman, S. and Ledford, G.E.J. (1992) The Fortune 1000 and Total Quality. *The Journal for Quality and Participation* 15, 6-11.
220. Lawler, E.J., Thye, S.R. and Yoon, J. (2000) Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange. *The American Journal of Sociology* 106, 616-657.
221. Lee, M. (1999) The Lie of Power: Empowerment as Impotence. *Human Relations* 52, 225-262.
222. Lenartowicz, T. and Roth, K.A. (1999) A Framework for Culture Assessment. *Journal of International Business Studies* 30, 781-798.
223. Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996) Developing and Mantaining Trust in Workplace Relationships. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 114-139. Thousand Oaks, California: SAGE Publications]
224. Lewicki, R.J., McAllister, D.J. and Bies, R.J. (1998) Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review* 23, 438-458.
225. Lewis, D.J. and Weigert, A. (1985) Trust as a Social Reality. *Social Forces* 63, 967-985.
226. Lieberman, J.K. (1981) *The Litigious Society*, edn. New York: Basic Books.
227. Limerick, D. and Cunnington, B. (1993) *Managing the New Organization*, edn. Sn Francisco: Jossey - Bass.
228. Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988) *Social Psychology of Procedural Justice*, edn. New York: Plenum.
229. Lindsfold, S. and Bennett, R. (1973) Attributing Trust and Conciliatory Intent from Coercive Power Capability. *Journal of Personality and Social Psychology* 28, 180-186.
230. Liska, A.E. (1975) *The Consistency Controversy: Readings on the Impact of Attitude on Behavior*, edn. New York: John Wiley.



231. Longenecker, C. (2005) *Management Training: benefits and Lost Opportunities* (part II). Industrial and Commercial Training
232. Lovaglia, M.J. and Houser, J.A. (1996) Emotional Reactions and Status in Groups. *American Sociological Review* 61, 867-883.
233. Luhmann, N. (1988) Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: D. G. Gambetta, (Ed.) *Trust*, pp. 94-107. New York: Basil Blackwell
234. Luhmann, N. (1980) *Trust and Power*, edn. New York: Wiley.
235. Luna. M. (1992) La Estructura de Representación Empresarial en México. La Década de los Noventa y los Cambios en las estrategias Corporativas. In: Puga, C. and Tirado, R., (Eds.) *Los Empresarios Mexicanos Ayer y Hoy*, México: UNAM - UAM- Comeco
236. The Impact of Power Distance and Uncertainty Avoidance on the Consumer Trust Formation process in E - Retailing. Edn. Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM): (2001)
237. Malnight, T.W. (1989) *GE - Preparing for the 1990's*, edn. Boston: HBS Case Services.
238. Mannix, E. and Neale, M.A. (2006) Diversity at Work, "Diversity" in Employee Teams Does Not Always Equal Superior Performance. *Scientific American Mind* 17, 32-39.
239. Marichal. C. (1997) Avances Recientes en la Historia de las Grandes Empresas y su Importancia para la Historia Económica de México. In: Marichal, C. and Cerruti, M., (Eds.) México: Fondo de Cultura Económica
240. Markus, H.R. and Kitayama, S. (1991) Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review* 98, 224-253.
241. Martin, J.L. and Fuller Sylvia (2004) Gendered Power Dynamics in Intentional Communities. *Social Psychology Quarterly* 67, 369-384.
242. Martin, N.H. and Sims, J.H. (1956) Thinking Ahead. Power Tactics. *Harvard Business Review* 56608,
243. Martínez, S.M. and Dorfman, P.W. (1998) The Mexican Entrepreneur. *International Studies of Management and Organizations* 28, 97-124.
244. Massarik, F. (1981) The Interviewing Process Re-examined. *Human Inquiry* Chapter Seventeen,
245. Mayer, R.C. , Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20, 709-733.
246. McAllister, D.J. (1995) Affect - And Cognition - Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38, 24-58.
247. McCarthy, C., Giardina, M.D., Harewood, S.J. and Park, J.-K. (2003) Contesting Culture: Identity and Curriculum Dilemmas in the Age of Globalization, Postcolonialism, and Multiplicity. *Harvard Educational Review* 73, 449-465.
248. McCauley, D.P. and Kuhnert, K.W. (1992) A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *PAQ SUMMER* 225-285.

249. McClelland, D.C. and Burnham, D.H. (1995) Power is a Great Motivator. *Harvard Business Review* 4223,
250. McGrath, J.E. (1986) Studying Groups at Work: Ten Critical Needs for Theory and Practice. In: Goodman, P.S. and Associates, (Eds.) *Designing Effective Work Groups*, pp. 362-391. San Francisco: Jossey - Bass
251. Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationship Model. edn. (2001)
252. McKnight, D.H., Cummings, L.L. and Chervany, N.L. (1998) Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review* 23, 473-489.
253. Meyer, J.W. (1983) Organizational Factors Affecting Legalization in Education. In: J.W. Meyer, (Ed.) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, pp. 217-232. San Francisco: Jossey - Bass
254. Meyer, L. (1996) Agenda Ciudadana/ Del Nacionalismo Mexicano y sus Vaivenes. *Reforma Nacional* edn, 9 Nacional.
255. Meyer, L. (1998) *Fin de Régimen y Democracia Incipiente, México Hacia el Siglo XXI*, edn. México: Oceáno.
256. Meyerson, D., Weick, K.E. and Kramer, R.M. (1996) Swift Trust and Temporary Groups. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 166-195. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
257. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1992) Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review* 93, 72
258. Miller, J. and Glassner, B. (1997) Part IV Interviews, The 'Inside' and 'Outside' Finding Realities and Interviews. In: Silverman, D., (Ed.) *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, London: Sage
259. Mills, J. and Clark, M.S. (1982) Exchange and Communal Relationships. In: Wheeler, (Ed.) *Review of Personality and Social Psychology*, Beverly Hills, CA: Sage
260. Mishra, A.K. (1996) Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organization, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 261-287. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
261. Mishra, A.K. and Mishra, K.E. (1994) The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management* 33, 261-279.
262. Mishra, R.C. (1994) Individualism and Collectivism Orientations Across Generations. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 225-239. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
263. Moore, S.F., Shaffer, L.S., Pollak, E.L. and Taylor - Lemcke, P. (2001) The Effects of Interpersonal Trust and Prior Commons Problem Experience on Commons Management. *The Journal of Social Psychology* 127, 19-29.
264. Moreno, A. and Méndez, P. (2002) Attitudes Toward Democracy: Mexico in Comparative Perspective. *World Value Survey, University of Michigan* 25

265. Morgan, D.L. (1998) Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Application to Health Research. *Qualitative Health Research* 8, 362-376.
266. Morris, M.W., Leung, K., Ames, D. and Lickel, B. (1999) Views from Inside and Outside: Integrating Emic and Etic Insights About Culture and Justice Judgement. *Academy of Management Review* 24, 781-796.
267. Morrow Jr., J.L., Hansen, M.H. and Pearson, A.W. (2004) The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial Issues* XVI, 48-64.
268. Namenwirth, J.Z. and Weber, R.B. (1987) *Dynamics of Culture*, edn. Boston: Allen & Unwin.
269. Newman, K.L. and Nollen, S.D. (1996) Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies* 27, 753-779.
270. Ng, A.H. (2001) Adventure Learning Influence of Collectivism on Team and Organizational Attitudinal Changes. *Journal of Management Development* 20, 424-440.
271. Nicol, D.M. (1994) Cultural Influences in Trust Orientations: Implications for International Business Relationships. University of Houston.
272. Nooteboom, B., Berger, H. and Noorderhaven, N.G. (1997) Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal* 49, 308-338.
273. O'Neill, J. (1976) Scientism, Historicism and the Problem of Rationality. In: O'Neill, J., (Ed.) *Modes of Individualism and Collectivism*, London: Heinemann
274. Omodei, M.M. and McLennan, J. (2000) Conceptualizing and Measuring Global Interpersonal Mistrust - Trust. *The Journal of Social Psychology* 140, 279-294.
275. Ovaice, G. (2001) The Relationship of Individualism and Collectivism to Perceptions of Interpersonal Trust in a Global Consulting Team. University of Illinois at Urbana-Champaign.
276. Parboteeah, K.P. and Cullen J. B (2003) Social Institutions and Work Centrality: Explorations Beyond National Culture. *Organization Science* 14, 137-148.
277. Patrick, J. and James, N. (2004) Process Tracing of Complex Cognitive Work Tasks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 259-280.
278. Patton, M.Q. (1987) Second edn. Newbury Park, California: SAGE publications, Inc.
279. Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edn. California: SAGE publications, Inc.
280. Patton, M.Q. (1997) *Utilization - Focused Evaluation: The New Century Text*, 3rd edn. California: SAGE publications, Inc.
281. Paulston, R. (1996) *Social Cartography: Mapping Ways of Seeing Social and Educational Change*, edn. New York: Garland.
282. Paz, O. (1950) *El Laberinto de la Soledad*, edn. México: Cuadernos Americanos.

283. Paéz, Dario, Fernández, Itziar, Basabe, Nekane, and Grad, Héctor. Valores Culturales y Motivacionales: Creencias de Auto - Concepto de Singelis, Actitudes de Competición de Triandis, Control Emocional e Individualismo - Colectivismo Vertical - Horizontal. 4, 8-9. REME. 2004.
284. Peabody, D. (1985) *National Characteristics*, edn. Cambridge, England: University Press.
285. Pearce, J.L. (200) Employability as Trustworthiness. In: Leana, C.R. and Rousseau, D.M., (Eds.) *Relational Wealth: The Advantage of Stability in a Changing Economy*, 1 edn. pp. 307 New York: Oxford University Press
286. Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1984) *En Busca de la Excelencia*, edn. México: Lasser Press.
287. Phinney, J.S. and Rotheram, M.J. (1987) *Children's Ethnic Socialization*, edn. Newbury Park, California: SAGE Publications Inc.
288. Politis, J.D. (2003) The Connection Between Trust and Knowledge Management: What are its Implication for Team Performance. *Journal of Knowledge Management* 7, 55-66.
289. The effects of Managerial Power and Relational Trust on the Skills and Traits of Knowledge Acquisition: Evidence from the United Arab Emirates. Edn. (2003)
290. Popper. K. R. (1976) The Poverty of Historicism. In: O'Neill, J., (Ed.) *Modes of Individualism and Collectivism*, London: Heinemann
291. Powell, W.W. (1990) Neither Market not Hierarchy: Network Forms of Organization. In: B. M. Staw & L. L. Cummings, (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, pp. 295-336. Greenwich, CT: JAI Press]
292. Powell, W.W. (1996) Trust - Based Forms of Governance. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 51-67. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
293. Pressey, A.D. and Selassie, H.G. (2003) Are Cultural Differences Overrated? Examining the Influence of National Culture on International Buyer - Seller Relationships. *Journal of Consumer Behaviour* 2, 354-368.
294. Pruitt, D.G. (1981) *Negotiation Behavior*, edn. New York: Academic Press.
295. Putnam and Robert (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, edn. Princeton: Princeton University Press.
296. Pérez, N. and Rayón, E. (1995) *Entre la Tradición Señorial y la Modernidad: La Familia Escandón Barrón y Escandón Arango*, edn. México: UNAM- A.
297. Pérez Serrano, G. (2001) *Investigación Cualitativa, Retos e Interrogantes*, edn. Madrid, España: La Muralla.
298. Ramamoorthy, N. and Flood, P.C. (2002) Employee Attitudes and Behavioral Intentions: A Test of the Main and Moderating Effects of Individualism - Collectivism Orientations. *Human Relations* 55, 1071-1096.
299. Ramos Gómez, F. and Durand Ponte, V.M. (1997) Los Universitarios y la Confianza en las Instituciones. *Este País, InfoLatina* 1-5.

300. Ramos, S. (1934) *El Perfil del Hombre y la Cultura en México*, edn. Madrid, España: Ediciones para la Colección Austral.
301. Ramírez, S. (1977) *El Mexicano, Psicología de sus Motivaciones*, edn. México: Random House Mondadori.
302. Redding, S.G. (1994) Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed? *Organization Studies* 15, 323-359.
303. Rempel, J.K., Holmes and Zanna (1985) Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*
304. Rentsch, J.R. (1990) A Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*
305. Reykowski, J. (1994) Collectivism and Individualism as Dimensions of Social Change. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Method, and Applications*, pp. 276-293. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
306. Ring, P.S. and Van de Ven, A.H. (1994) Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review* 19, 90-118.
307. Ring, P.S. and Van de Ven, A.H. (1989) *Formal and Informal Dimensions of Transactions*, edn. New York: Harper and Row Publishers.
308. Ring, P.S. and Van de Ven, A.H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal* 13, 483-498.
309. Robinson, S.L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574-599.
310. Rodríguez E., M. and Ramírez B. Patricia (1996) *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, edn. México: Mc Graw - Hill/ Interamericana Editores, S. A. de C. V.
311. Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, Edn. New York: Free Press.
312. Romero, E.J. (2004) Latin American Leadership: El Patrón & El Líder Moderno. *Cross Cultural Management* 11,
313. Rosen. B. and Jerdee, T.H. (1977) Influence of Subordinate Characteristics on Trust and use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation. *Journal of Applied Psychology* 62, 628-631.
314. Ross, L. and Nisbett, R.E. (1991) *The Person and The Situation. Perspectives of Social Psychology*, edn. New York: Mc Gr w- Hill.
315. Rousseau, D.M. and Parks, J.M. (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. In: B. M. Staw & L. L. Cummings, (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, pp. 43 Greenwich, CT: JAI Press]
316. Rousseau, D.M. and Fried, Y. (2001) Location, Location, Location: Contextualizing Organizational Research. *Journal of Organizational Behavior* 22, 1-13.

317. Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998) Not so Different After All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review* 23, 393-404.
318. Rubin, J.Z. (1985) Editor's Introduction. *Negotiation Journal*
319. Rubin, J.Z. and Brown, B.R. (1975) *The Social Psychology of Bargaining and Negotiations*, edn. New York, USA: Academic Press.
320. Ruppel, C.P. and Harrington, S.J. (2000) The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics* 25, 313-328.
321. Sabel, C.F. (1993) Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *American Psychologist* 35, 1-7.
322. Sackman, S.A. (1992) Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*
323. Sampson, E.E. (1977) Psychology and the American Ideal. *Journal of Personality and Social Psychology* 35, 767-782.
324. Saragoza, A. (1988) *The Monterrey Elite and the Mexican State 1880 - 1940*. Austin, Texas: University of Texas Press.
325. Saxenian, A. (1996) Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley. In: Arthur, M.B. and Rousseau, D.M., (Eds.) *The Boundaryless Career: A New Organizational Principle for a New Organizational Era*, pp. 23-29. New York: Oxford University Press]
326. Schein, E.H. (1996) Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly* 41, 229-240.
327. Schermerhorn Jr., J.R. and Bond, M.H. (1997) Cross - Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings. *Leadership & Organization Development Journal* 18, 187-193.
328. Schettino, M. (2000) *México: Problemas Sociales, Políticos y Económicos*, edn. México: Oceáno.
329. Schettino, M. (2000) *Para Reconstruir México*, edn. México: Oceáno.
330. Schneider, D.J. (1976) *Social Psychology*, edn. Reading, Mass.: Addison - Wesley.
331. Schooler, C. (1996). Cultural and Socio-structural Explanations of Cross-National Psychological Differences. *Applied Psychology: An International Review* 22, 323-349.
332. Schuman, H. and Johnson, M.P. (1976) Attitudes and Behavior. *Annual Review of Sociology* 2, 161-207.
333. Schwartz, S.H. (1994) Beyond Individualism and Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, C.S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, pp. 85-122. Newbury Park, California: Sage]
334. Schwartz, S.H. (1990) Individualism - Collectivism: Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross - Cultural Psychology* 21, 139-157.

335. Schwartz, S.H. (1996) A Theory of Cultural Values and Some Implications. *Applied Psychology: An International Review* 48, 23-47.
336. Schwartz, S.H. (1992) Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances of Empirical Tests in 20 Countries. In: Zanna, M., (Ed.) *Advances In Experimental Social Psychology*, Orlando, FL: Academic Press
337. Schwartz, S.H. and Bilsky, W. (1990) Toward a Theory of The Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross- Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 878-891.
338. Sen, Amartya. Teorías del Desarrollo a Principios del Siglo XXI. 23. 2001. Biblioteca Digital de la Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo. 2006.
339. Sen, A. (2006) Usos y Abusos del Multiculturalismo. *Este País* 184, 4-12.
340. Shapiro. S. P (1987) The Social Control of Interpersonal Trust. *American Journal of Sociology* 93, 623-658.
341. Shapiro. S. P, Sheppard, B.H. and Cheraskin, L. (1992) Business on a Handshake. *Negotiation Journal* 8, 365-377.
342. Sheppard, B.H. and Sherman, D.M. (1998) The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review* 23, 422-437.
343. Sheppard, B.H. and Tuchinsky, M. (1996) Micro - OB and the Network Organization. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 140-165. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
344. Development of a New Measurement Tool for Individualism and Collectivism. Edn. (2003)
345. Shweder, R.A. and Sullivan, M.A. (1993) Cultural Psychology: Who Needs It. *Annual Review of Psychology* 44, 497-523.
346. Singelis, T.M. and Brown, W.J. (1995) Culture, Self and Collectivist Communication: Linking Culture to Individual Behavior. *Human Communication Research* 21, 354-390.
347. Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S. and Gelfand, M.J. (1995) Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross - Cultural Research* 29, 240-275.
348. Sinha, D. and Charan Tripathi, R. (1994) Individualism in a Collectivist Culture: A Case of Coexistence of Opposites. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 123-137. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
349. Sinha, J.B.P. and Verna, J. (1994) Social Support as a Moderator of the Relationship Between Allocentrism and Psychological Well - Being. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 267-276. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
350. Sitkin, S.B. and Roth, N.L. (1993) Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust. *Organization Science* 4, 367-392.

351. Sitkin, S.B. and Stickel, D. (1996) The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 196-215. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
352. Smith, P.B. and Bond, M.H. (1993) *Social Psychology Across Cultures*, edn. London: Prentice Hall.
353. Snell, Robin and Hui, Sandy. *Powering Tiger: Towards a Learning Organisation in a High Power Distance Society*. University of Hong Kong. 2005.
354. Solomon, L. (1960) The Influence of Some Types of Power Relationships and Game Strategies upon the Development of Interpersonal Trust. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 61, 223-230.
355. Spector, M.D. and Jones, G.E. (2004) Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Members. *The Journal of Social Psychology* 144, 311-321.
356. Spence, J. (1985) Achievement American Style: The Rewards and Costs of Individualism. *American Psychologist* 40, 1285-1295.
357. Spreitzer, G.M. and Mishra, A.K. (1999) Giving Up Control Without Losing Control: Trust and its Substitutes' Effects in Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group & Organization Management* 24, 155-187.
358. Steckler, A., McLeroy, K.R., Goodman, R.M., Bird, S.T. and McCormick, L. (1992) Toward Integrating Qualitative and Quantitative Methods: An Introduction. *Health Education Quarterly* 19, 1-8.
359. Strickland, L.H. (1958) Surveillance and Trust. *Journal of Personality* 26,
360. Sudarsky Rosebaum, J. (1991) El Impacto de la Tradición Hispánica en el Comportamiento Empresarial Latinoamericano. Serie Empresa y Sociedad edn, Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
361. Sun, T., Horn, M. and Merritt, D. (2004) Values and Lifestyles of Individualist and Collectivists: A Study on Chinese, Japanese, British and US Consumers. *Journal of Consumer Marketing* 21, 318-331.
362. Taylor, C. (1989) *Sources of the Self: The Making of Modern Identity*, Edn. Cambridge, Mass.: Harvard Press.
363. Thomas, D.C., Au, K. and Ravlin, E.C. (2003) Cultural Variation and the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior* 24, 451-471.
364. Thye, S.R. (2000) A Status Value Theory of Power in Exchange Relations. *American Sociological Review* 65, 407-432.
365. Tichy, N. and Charan, R. (1989) Speed, Simplicity, Self - Confidence: An Interview with Jack Welch. *Harvard Business Review* September - October, 112-120.
366. Tjosvold, D., Law, K.S. and Sun, H.F. (2003) Collectivist and Individualistic Values: Their Effects on Group Dynamics and Productivity in China. *Group Decision and Negotiations* 12, 243-263.
367. Trafimow, D. and Fishbein, M. (2001) The Moderating Effect of Behavior Type on the Subjective Norm - Behavior Relationship. *The Journal of Social Psychology* 134, 755-763.



368. Triandis, H.C. (1972) *The Analysis of Subjective Culture*, edn. New York: Wiley.
369. Triandis, H.C. (1988) Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross - Cultural Social Psychology. In: Verma, G.K.a.B.C., (Ed.) *Cross - Cultural Studies of Personality, Attitudes and Cognition*, pp. 60-95. London: Macmillan
370. Triandis, H.C. (1995) *Individualism and Collectivism*, edn. Boulder, Co: Wetview Press.
371. Triandis, H.C. (2004) The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive* 18,
372. Triandis, H.C. (1994) Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 41-52. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
373. Triandis, H.C. and Gelfand, M.J. (1998) Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology* 74, 118-128.
374. Triandis, H.C., Leung, K., Villareal M. V. and Clark, F.L. (1985) Allocentric versus Ideocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation. *Journal of Research in Personality* 19, 395-415.
375. Triandis, H.C., McCusker, C. and Hui, C.H. (1990) Multimethod probes of Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology* 59, 1006-1020.
376. Trompenaars, F. and Hampden - Turner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture: Diversity in Global Business*, edn. Mc Graw -Hill.
377. Tschannen - Moran, M. (2000) Collaboration and the Need for Trust. *Journal of Educational Administration* 39, 308-331.
378. Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and M., T.A. (1997) Alternative Approaches to the Employee - Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal* 40, 1089-1121.
379. Tuan Pham, M. (1998) Representativeness, Relevance, and The Use of Feelings in Decision Making. *Journal of Consumer Research* 25 , 144-159.
380. Tyler, T.R. and Degoey, P. (1996) Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 331-356. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
381. Tyler, T.R. and Kramer, R.M. (1996) Whither Trust? In: Tyler, T.R. and Kramer, R.M., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 1-15. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
382. Tylor, E.B. (1974) *Primitive Culture*, edn. Boston, MA: Estes y Lauriat.
383. Tziner, A. and Eden, D. (1985) Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of its Parts? *Journal of Applied Psychology* 70, 85-93.
384. Uranga, E. (1948) Mauricio Merleau-Ponty: Fenomenología y Existencialismo. *Revista de Filosofía y Letras* 30,

385. Verstege Ryan, L. and Rutherford, M.A. (2000) Mary Parker Follett: Individualist or Collectivist? Or Both? *Journal of Management History* 6, 207-223.
386. Victor, B. and Cullen J. B (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*
387. Wageman, R. (1995) Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 40,
388. Wagner III, J.A. (1995) Studies of Individualism-Collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal* 38, 152-172.
389. Webb, E.J. (1996) Trust and Crisis. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1 edn. pp. 288-301. Thousand Oaks, California: SAGE Publications]
390. Weber, M. (1864-1920) *Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*, edn. México: Fondo de Cultura Económica.
391. Weick, K.E. and Roberts, K.H. (1993) Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly* 38, 357-381.
392. Weingart, L.R. (1997) How Did They Do That? The Way and Means of Studying Group Process. *Research in Organizational Behavior* 19, 189-239.
393. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, A.M. and Werner, J.M. (1998) Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review* 23, 513-529.
394. Willer, D., Lovaglia, M.J. and Markovsky, B. (1997) Power and Influence: A Theoretical Bridge. *Social Forces* 76, 571-603.
395. Williams, M. (2001) In Whom we Trust: Group Membership as an Effective Context for Trust Development. *Academy of Management Review* 26, 377-396.
396. Williamson, D. (2002) Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. *Human Relations* 55, 1373-1395.
397. Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, edn. New York: Free Press.
398. Williamson, O.E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* 87, 548-577.
399. Williamson, O.E. and Craswell, R. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics* 36, 453-498.
400. Wright, J.C. and Mischel, W. (1987) A Conditional Approach to Dispositional Constructs: The Local Predictability of Social Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 53, 1159-1177.
401. Yamaguchi, S. (1994) Collectivism Among the Japanese: A Perspective From the Self. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Method, and Application*, pp. 175-189. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

402. Yau-Fai Ho, D. and Chiu, C.-Y. (1994) Component Ideas of Individualism, Collectivism, and Social Organization: An Application in the Study of Chinese Culture. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 137-157. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
403. Yeatts, D.E. and Hyten, C. (1998) *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, edn. Thousand Oaks, CA: SAGE.
404. Yeung, A., Brockbank and Ulrich (1991) Organizational Culture and Human Resources Practices. In: *Anonymous Research in Organizational Change and Development*,
405. Yoffie, D. B. (1994) *Strategic Management in Information Technology*, edn. Englewoods Cliffs: NJ: Prentice Hall.
406. Yu, A.B. and Yang, K.S. (1994) The Nature of Achievement Motivation in Collectivist Societies. In: Kim, U., Triandis, H.C., Kagitsibasi, C., Choi, S. and Yoon, G., (Eds.) *Individualism and Collectivism. Theory, Mehtod, and Applications*, pp. 239-251. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc]
407. Zabludovsky, G. (1996) Respuesta a Fukuyama. En Torno a los Valores Sociales y la Economía Global. *Este País, InfoLatina* 1-5.
408. Zea, L. (2001) *Dos Ensayos sobre México y lo Mexicano*, Edn. México: Editorial Porrúa.
409. Zucker, L.G., Darby, M.R., Brewer, M.B. and Peng, Y. (1996) Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, 1996 Edn. pp. 90-113. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

## **Anexos**

- I: Guía de la Entrevista Preliminar
- II: Resultados de las Entrevistas Preliminares
- III: El Cuestionario y sus Reactivos
- IV: Guía para la Entrevista a Profundidad
- V: Cantidad y Porcentaje de Citas en el Total de Códigos Inductivos a partir de las Entrevistas
- VI: Agrupación de Códigos relacionados con cada uno de los Componentes Culturales
- VII: Cantidad y Porcentaje de Citas de los Códigos más mencionados por Caso

### **Anexo I: Guía de la Entrevista Preliminar**

Objetivo: Es una entrevista preliminar, exploratoria, que pretende obtener y recolectar información acerca del perfil cultural de las personas entrevistadas, el tipo de proceso de confianza en sus relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo. Con la finalidad de poder enfocar las preguntas de un cuestionario posterior, además de detallar y ampliar la información.

TEMAS:

#### Relación con el 'yo'

*Construcción del 'yo', los otros como parte de mi o fuera de mi, para compararme, autoestima, creencias (su filosofía), valores, autonomía, toma de decisiones, metas y retos.*

- Supongamos que un poblador de otro mundo visita la tierra, entiende nuestro lenguaje y quiere entender quien eres t como es tu persona ¿cómo te describirías?
- ¿Cuáles son tus motivadores en tu vida?
- Háblame de cuando te sientes bien
- Háblame de lo que es para ti el placer
- ¿Cuáles son las bases de tu auto –estima?
- ¿Quién quieres llegar a ser?
- ¿Qué propósito(s) tienes en tu vida?
- ¿Qué es lo más importante en la vida?
- ¿De que depende tu felicidad?
- Háblame de tu escala de valores, ¿cuáles son esos valores prioritarios para tu vida?
- ¿Cómo defines la ambición?
- ¿Eres libre?
- ¿Cuáles son tus metas para los próximos cinco años?
- ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como persona?
- ¿Cuáles tus áreas de mejora?
- ¿Cómo es el mundo que nos esta tocando vivir?
- ¿Cuáles piensas que son los retos a los que te enfrentarás en los próximos cinco años?
- Explicame los motivos que tuviste para estudiar un grado de maestría.
- Describe un logro que hayas tenido en tu vida laboral ¿A qué lo atribuyes?
- Describe por favor los sentimientos que se generaron en esta situación.
- Describe una situación desfavorable en tu vida laboral ¿A qué lo atribuyes?
- Describe por favor los sentimientos que se generaron en esta situación.

#### Relación con el 'otro'

*Normas y regulaciones, distribución de la riqueza, justicia, trabajo en grupo, estatus, competencia, adaptación a un grupo o comunidad*

- ¿Cuál son las características de las personas que elegirías para trabajar contigo en un proyecto? Y ¿por qué?
- Recuerda algunas de las oportunidades que has tenido de trabajar en grupo, ¿Cómo fue? ¿Satisfactorio? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- Háblame del proceso, de cómo se dio.
- Supongamos que te piden contratar a una persona para un puesto estratégico en la organización. ¿Qué aspectos de la persona destacarías o les darías prioridad para seleccionarla y posteriormente contratarla?
- ¿Cómo defines el conformismo?
- ¿Te cuesta trabajo decir ‘no’ en algunas situaciones o peticiones? ¿Por qué?
- ¿Te gusta trabajar colaborativamente o prefieres resolver tus asuntos por tu cuenta? ¿Por qué?
- ¿Cómo te hace sentir el que alguno de tus compañeros se desempeñe mejor que tú? ¿El que tu jefe se desempeñe mejor que tú?
- ¿Bajo que condiciones se desempeñan mejor los grupos en la organización? ¿Cuándo las personas deciden lo que tienen que hacer o cuando se les indica lo que tienen que hacer? ¿Por qué?
- En tu opinión que es más importante ¿la consecución de la tarea o las relaciones interpersonales? ¿Por qué?
- ¿En que situaciones es recomendable mostrar tus emociones?
- ¿Qué tan autónomo te sientes en tu organización?
- ¿En tu comunidad?
- Si te correspondiera, ¿Por qué razones despedirías a una persona de su trabajo?
- ¿Cómo crees que se debe motivar a las personas en la organización?
- ¿Cuál es en general tu estado de ánimo en el trabajo?
- ¿Cambia cuando sales de este? ¿Por qué?

### Relación con la Autoridad

*Autonomía de las personas, toma de decisiones, ejecución del poder, valor a los expertos, criterios de desempeño, estructura plana o piramidal, control, estatus*

- ¿Cómo es el ambiente de negocios en tu organización?
- ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la organización?
- En tu opinión ¿Qué tipo de estructura es la ideal para una organización en los tiempos actuales?
- ¿Cuáles son los principales aspectos a los que se debe enfocar un director general en la gestión de su organización?
- ¿Cómo es la relación superior- subalterno en tu organización?
- Si tuvieras que señalar los aspectos más importantes en la formación de jóvenes de nuevo ingreso a la organización ¿Cuáles señalarías?
- ¿Qué opinas del ‘empowerment’ (dar poder, en toma de decisiones, autonomía, autoridad) de los empleados en una organización?

- ¿Sabes lo que hacen la mayor parte de las personas que laboran en tu organización?
- ¿Conoces y entiendes la misión y la(s) estrategias de tu organización?
- Consideras que en la organización es mejor ¿Comunicar todo o retener información?
- ¿Cómo es la comunicación con tus superiores?
- ¿Es diferente que con tus compañeros? Con las personas con las que te relacionas fuera de la organización?
- ¿Cómo te gustaría que se te reconociera por tu desempeño?
- ¿Cómo te gustaría que se te recompensara por tu desempeño?
- ¿Qué opinas de delegar funciones o tareas?

### *Confianza*

#### *Definición, tipos de confianza, proceso de formación de confianza*

- ¿Crees en las intenciones de las personas o prefieres las evidencias, los hechos?
- ¿Qué piensas que es la confianza?
- ¿En tu opinión es la confianza importante para el desempeño laboral?
- ¿Cómo te sientes acerca de confiar en tus superiores?
- ¿Es el mismo proceso que confiar en tus compañeros?
- ¿En un cliente? ¿En un proveedor? ¿En un socio?
- Y ¿si es un amigo?
- ¿Confías en las instituciones de la sociedad? ¿En que tipo de instituciones?

¿Confías en alguna(s) asociaciones u organizaciones de la sociedad? ¿En cuáles? ¿Por qué?

## **Anexo II: Resultados de las Entrevistas Preliminares**

A continuación se presenta una lista con los fragmentos, que muestran lo expresado por los entrevistados. Se agrupan dichos fragmentos en cuánto al valor cultural al que se están refiriendo, bajo dos de los dominios identificados en el carácter nacional (Clark, 1990b) la relación con el ‘yo’ y la relación con ‘los otros y la autoridad’.

### EN CUANTO A LA RELACIÓN CON EL ‘YO’

- Se presenta evidencia de un perfil individualista, en el que las personas desean ser independientes, valerse por sí mismos.
  - o ‘lo que me he preparado, lo que he estudiado, a lo que me he dedicado...’
  - o ‘lo que soy es fruto de mi esfuerzo’
- Establecen metas que quieren a toda costa cumplir y es en esos logros que definen su valor como persona.
  - o ‘debo estar siempre cumpliendo metas...’
- Para poder cumplir sus metas cuentan con el esfuerzo personal, superación.
  - o ‘..un deseo de mejorar mi situación actual... depende de mi’
  - o ‘busco lograr algo, tener una casa...’
  - o ‘porque lo que he logrado esta ligado a mi, a lo que yo creo que puedo y a lo que yo mismo me he autolimitado’
- Para poder cumplir sus metas cuentan con la familia y la lealtad hacia las personas importantes para ellos
  - o ‘ser una buena madre... ser una buena mujer’
  - o ‘mis hijas... verlas salir adelante... asegurarlas ‘
- Son concientes de que viven en un mundo muy competitivo en el que se tienen que diferenciar de las personas y esto provoca ansiedad y estrés en ellos.
  - o ‘No dejar de ser yo mismo’
  - o ‘...quiero superarme’
  - o ‘destacarme en lo que haga’
- Consideran que la sociedad los restringe con sus normas y reglas que no siempre están de acuerdo con las metas personales.
  - o ‘el respeto... hacia las otras personas, incluso hacia las reglas establecidas’
- Su felicidad está basada en los demás, nuevamente en la lealtad, en
  - o ‘la confianza a alguien que ha depositado su confianza en mí’
  - o ‘el respeto a los demás’
- La felicidad esta basada en el respeto a las reglas establecidas para la convivencia en sociedad
  - o ‘me tengo que regir con las reglas de la sociedad’
  - o ‘sería mejor si nos respetáramos’
- La felicidad esta basada en la familia, en el amor a los hijos
  - o ‘los momentos y recuerdos en familia’



- ‘mi familia es lo fundamental, si están bien yo estoy bien’
- Creen que una persona debe ser ambiciosa, pero no tanto que pueda aprovecharse de los demás.
  - ‘positivo es, tener una meta’
  - ‘no puedes quedarte en el mismo punto, algo positivo’
  - ‘cegarte y sólo querer ganar, ganar; eso es egoísmo’
- Creen que una persona debe tener metas y debe plantearse retos y un camino de crecimiento personal, de superación.
  - ‘es un deseo de mejorar mi situación actual’
  - ‘debes tener un impulso de lograr más’
  - ‘es una necesidad de llegar a ser, de llegar a algún lugar’
- Se sienten orgullosos de no temer a lo desconocido, de arriesgarse, es un logro.
  - ‘le estoy agarrando sentido a la vida, voy y hago lo que yo quiero’
- Se sienten frustrados ante la diversidad, les cuesta trabajo adaptarse a ella. No lo reconocen pero lo mencionan continuamente en sus respuestas.
  - ‘que piensen como yo quiero que piensen’
  - ‘lo que he logrado es porque soporto los cambios, aunque en el fondo no, pero me aguanto y me adapto’
  - ‘las personas con las que trabajo no tienen mi misma preparación’

#### EN CUANTO A LA RELACIÓN CON EL ‘OTRO’ Y CON LA ‘AUTORIDAD’

- En un ámbito de trabajo, valoran a las personas que tienen una comunicación abierta
  - ‘que se entiendan sus ideas’
  - ‘que reconozca aciertos y errores y hable de su aprendizaje’
  - ‘que escuche las ideas de los otros’
- Valoran a las personas que sean un complemento de lo que ellos desconocen
  - ‘que conozca lo que yo no conozco y tenga información que yo no tengo... todos igualitos no es recomendable’
- Valoran a las personas que
  - ‘tengan disposición hacia el trabajo’
  - ‘que sean compartidas’
  - ‘que respeten a los demás’
- Valoran y consideran necesario el trabajo en grupo, pero hablan de sus fallas sobretodo en la definición de roles y responsabilidades
  - ‘me gusta trabajar en grupo, al principio cuesta un poco de trabajo’
  - ‘cuando el equipo sabe coordinarse bien’
  - ‘juntar varios cerebros y no varios cuerpos’
  - ‘es bueno, si las personas están preparadas y saben lo que hacen’
  - ‘que el objetivo este bien entendido y el papel de cada quien’

- También hablan de nuestra formación individualista
  - o 'en la sociedad se valora a la persona que sale adelante por ella misma y resuelve sus problemas'
- En la sociedad se valora a la persona que no reconoce barreras ni obstáculos para lo que quiere lograr y trabaja hasta alcanzarlos o sea 'que no se le tupe'
  - o 'que no se le atore el gato en la garbanza'
  - o 'que pueda resolver problemas'
  - o 'que llega y hace lo que se requiere bajo cualquier circunstancia'
- El conformismo se ve
  - o 'como mediocridad'
  - o 'como darse poca importancia'
  - o 'como aburrimiento'
  - o 'como el alcance o hasta dónde llego una persona'
  - o 'tiene una connotación negativa'
- El conformismo en algunas circunstancias es válido porque si no te conformas, vivirías frustrado.
  - o 'es válido en algunas circunstancias porque si no te conformas vivirías frustrado'
- A las personas entrevistadas les cuesta trabajo decir un 'no' ya que lo sienten personal
  - o 'es una mala noticia para quien se le estoy dando'
  - o 'no quieren herir a las otras personas'
  - o 'no te gustaría hacerlo, pero la situación te compromete'
- Cuando un compañero se desempeña mejor que otro, existe un sentimiento de alegría o gusto por la persona, pero hablan también de actitudes de competencia, de reto y sentimientos de envidia.
  - o 'me cuesta trabajo reconocer que alguien se desempeñe mejor que yo... soberbia'
  - o 'yo no lo creo... es un sentimiento de impotencia'
  - o 'pienso... a mi no se me pudo ocurrir eso... bien por la persona'
  - o 'cierto grado de admiración pero ¿Qué me falta?'
- En cambio si el que se desempeña mejor es el jefe, los sentimientos son de admiración, de confianza y de cumplimiento de expectativas por el rol que juega.
  - o 'admiración... de ejemplo'
  - o 'un reto para mi, definitivamente'
  - o 'confianza... es una obligación de líder'
- Hablando del grado de participación de los empleados,
  - o 'depende la tarea'
  - o 'es mejor tener confianza en las personas que elegiste para alguna tarea o con las que tienes que colaborar'
  - o 'hay que cerciorarse de que el objetivo se entienda'
- Al tener que elegir entre que es lo más importante la consecución de la tarea o las relaciones interpersonales, la mayoría se inclina por las relaciones interpersonales,

- ‘cuando las personas se encuentran bien, nos ayudan con la tarea’
- ‘culturalmente me voy por eso’
- ‘trabajas más rápido’
- Aunque también mencionan los resultados y el cumplimiento de objetivos
  - ‘son más importantes las metas, ya que si no se logran dañan las relaciones’
  - ‘no te sirve de nada llevarte muy bien si no se cumplen los objetivos’
- Se relacionan las emociones con la vida personal más que con la laboral,
  - ‘cuando se muestran las emociones es casi siempre porque el asunto se volvió personal’
  - ‘el mostrar tus emociones en el ámbito laboral tiene una connotación negativa’
- Lo que se valora de una persona en el trabajo es:
  - ‘el cumplimiento con las normas’
  - ‘la disposición para el trabajo y las cosas nuevas’
  - ‘la comunicación efectiva’
  - ‘la habilidad para relacionarse’
  - ‘la competencia en las tareas que le corresponden, la habilidad para solucionar problemas’
  - ‘que comparta la visión de la organización’
- Se considera que para motivar a las personas hay que
  - ‘reconocer los logros’
  - ‘otorgar confianza’
  - ‘que se les trate con congruencia y tomándolos en cuenta en lo que dicen y hacen’
  - ‘mostrando aprecio’
- Las personas entrevistadas no tienen buen ánimo en el trabajo,
  - ‘aburrido’
  - ‘cómo alguien con problemas, porque toso el día arreglo problema’
  - ‘apático por las condiciones del trabajo y la incongruencia que hay’
  - ‘tenso y desmotivante, por tanto control y desconfianza’
- Relacionan la autonomía en el trabajo con la abundancia de recursos y el cumplimiento de metas
  - ‘depende si hay con que o no... cuando hay con que, te dejan’
- En general vuelven a mencionar mucho control y desconfianza
  - ‘hay mucho control, no hay autonomía’
- En cuanto a la autonomía en su comunidad, reconocen que
  - ‘hay restricciones socio – culturales, prefiero respetarlas por la convivencia’ hablan de hacer cosas que los demás podrían ver mal.
- Describen el ambiente de negocios como
  - ‘tenso y presionado... se siente como miedo... como que ya nadie quiere decir nada’
  - ‘como impersonal, con muchas diferencias, de miedo, que nadie quiere decir nada,
  - ‘es extraño... como que cada quien anda en sus cosas, como que todo el día estoy contigo pero no platicamos’

- ‘jerarquía muy marcada que crea diferencias innecesarias’
- ‘de competencia y sobre vivencia’
- Se ve como lo principales retos
  - ‘la competencia y los recursos’
  - ‘la adaptación y asimilación de los cambios del entorno’
  - ‘tomar decisiones a tiempo’
  - ‘el equilibrio entre el logro de objetivos y la calidad de vida de las personas’
- La estructura organizacional ideal es
  - ‘la estructura que existe es la adecuada pero no funciona porque no se definen roles’
  - ‘la burocrática no, me gustaría una comunicación más abierta, flexible... pero esto es imposible ¡imagínate!’
  - ‘creo que debería de revisarse si las persona poseen las competencias que requiere el puesto’
  - ‘con personas competentes y multifuncionales’
- Un directivo debe poseer ciertas cualidades en lo personal, debe llevar a cabo las siguientes actividades y debe conformarse con las normas de la organización
  - ‘líder, congruente, poseer habilidades de comunicación y de relación con las personas’
  - ‘debe trascender, dejar huella’
  - ‘manejar toda la información que pueda ser relevante para la empresa’
  - ‘transmitir una visión y misión’
  - ‘respeto hacia los lineamientos que rigen la institución’
- No se considera apropiado dar a conocer toda la información,
  - ‘si debe haber algo de información que debes retener’
  - ‘la información es poder... a veces ocultar o retener información tiene como objetivo la protección de las personas’
- Cuando pregunte como es la relación con su superior, la respuesta es
  - ‘de confianza y buena comunicación,’
- aunque a pregunta directa de si confían en sus directivos, la respuesta es que no del todo ya que son incongruentes y ocultan información, dependen de ellos y les molesta la jerarquía
  - ‘siento que falta información y no sé que están haciendo por eso no confío a veces en todos los de arriba’
  - ‘no puedo confiar al 100% y eso molesta mi trabajo’
  - ‘es necesario para ir por buen camino, pero que ellos también confíen en mi para potenciar hasta donde yo pueda llegar’
- Confían más en los compañeros, pero también surge algo interesante, la impersonalidad en el trabajo
  - ‘hablamos más nos vamos más al detalle’
  - ‘puedo trabajar con alguien que no le tenga confianza’

- Creen que las intenciones de las personas son importantes y que hay que considerarlas pero que luego hay que respaldarlas con hechos
  - o 'más importante las intenciones, un hecho puede ser el mismo pero las intenciones diferentes'
  - o 'me voy hacia los hechos, a lo mejor al inicio de las relaciones hacia las intenciones, pero si no hay resultados...'
  - o 'una vez que se da la relación espero evidencias de que no sólo eran eso... intenciones'
- Definen a la confianza como
  - o 'conocimiento de que se respetan los compromisos'
  - o 'el poder saber que alguien va a actuar conforme a lo que tu esperas y puedes arriesgarte'
  - o 'el ser vulnerable ante alguien y saber que no te va a fallar'
  - o 'de expectativas que permite arriesgarte'
  - o 'es la base de cualquier relación, sin la confianza no hay comunicación'
  - o 'la forma de estar seguros de que tu estas haciendo las cosas con las mejores intenciones, que estas haciendo todo lo posible porque las cosas salgan de la mejor manera'
- Consideran que la confianza es muy importante para la relación
  - o 'con los clientes ya que necesitas ganártela para obtener información acerca de sus necesidades'
  - o 'con el proveedor para que cumpla lo ofrecido'
  - o 'con un socio para resolver problemas'
  - o 'con un amigo, porque no hay amistad sin confianza'
- No confían en las instituciones de la sociedad, sólo un poco en las educativas.
  - o 'lo académico todo lo que venga de la universidad me produce confianza'
  - o 'confío en los fundamentos pero no en el manejo'
  - o 'creo que en la esencia pero no necesariamente en como se llevan a cabo las cosas'

### **Anexo III: El Cuestionario y sus Reactivos**

#### *Antecedentes culturales:*

##### Individualismo vertical

1. Los miembros del grupo creen que ganar lo es todo
2. Es importante para los miembros del grupo hacer su trabajo mejor que los demás miembros del grupo.
3. A los miembros del grupo les gusta trabajar en situaciones que implican competir
4. Competir es la regla en nuestro grupo
5. Los miembros del grupo se sienten tensos y provocados, cuando otra persona hace las cosas mejor que ellos

##### Individualismo Horizontal:

1. A los miembros de este grupo les gusta hacer sus propias cosas
2. Los miembros del grupo prefieren depender de si mismos que de los demás miembros del grupo.
3. Es importante para los miembros del grupo tener una identidad personal independiente de los demás.
4. Los miembros del grupo disfrutan cuando son únicos y diferentes de otros en muchos aspectos

##### Colectivismo Vertical

1. Por lo general, los miembros del grupo sacrifican sus propios intereses por los beneficios del grupo del cual forman parte
2. Es importante para los miembros del grupo, respetar las decisiones tomadas por este
3. Los miembros del grupo sienten que deben ser unidos, sin importar los sacrificios que se requieran
4. Los miembros del grupo cuidan unos de otros, aún cuando implique sacrificar lo que ellos quieren
5. Los miembros del grupo respetan los deseos de la mayoría del grupo
6. Los miembros del grupo consultan entre ellos para escuchar sus ideas antes de tomar una decisión

##### Colectivismo Horizontal

1. A los miembros del grupo les gusta compartir cosas entre ellos
2. Si un miembro del grupo dijera que tiene problemas económicos, los otros miembros lo ayudarían de acuerdo con sus posibilidades
3. Si un miembro del grupo obtiene un premio, los otros miembros del grupo se sentirían orgullosos
4. A los miembros del grupo les gusta convivir con los demás miembros del grupo
5. Los miembros de grupo se sienten bien cuando cooperan con otros miembros del grupo

#### *Elementos estructurales:*

##### Costo – beneficio

1. Los miembros del grupo son ventajosos y buscan maximizar sus propios intereses

2. Los miembros del grupo no abusarán de los otros miembros si no existen incentivos para comportarse de una manera ventajosa
3. Dada la oportunidad, la mayor parte de las personas actúan de forma ventajosa y en beneficio de sus propios intereses
4. Los miembros del grupo dicen que harán que lo dicen, porque temen las consecuencias de quedar mal.
5. Los miembros del grupo tomarán la decisión de confiar en otros miembros del grupo después de calcular lo que pueden obtener de la relación y lo que tendrán que aportarle
6. Los miembros del grupo tomarán la decisión de confiar en otros miembros del grupo después de sopesar lo vulnerable que serán y los riesgos que implica

#### Confiabilidad

1. Los miembros del grupo pueden predecir como se comportarán los miembros del grupo
2. Los miembros del grupo pueden predecir lo que lo que los demás miembros de mi grupo harán en situaciones importantes
3. Los miembros de mi grupo son capaces de resolver los problemas que se presenten
4. Los miembros del grupo tienen o pueden desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con la tarea asignada
5. Los miembros de mi grupo pueden contribuir al éxito de las tareas que implican este proyecto
6. Los miembros de mi grupo son confiables
7. Los miembros del grupo actúan de una manera consistente con sus palabras

#### Conformismo

1. Los miembros del grupo harían lo que el grupo deseara aunque detestaran la actividad
2. Los miembros del grupo sacrificarían sus propios intereses por el beneficio del grupo
3. Es importante para los miembros, mantener la armonía del grupo
4. A los miembros del grupo les desagrada no estar de acuerdo con los otros miembros

#### Apertura

1. Los miembros de mi grupo son completamente honestos conmigo
2. Los miembros del grupo expresan sus verdaderos sentimientos acerca de asuntos importantes
3. Los miembros de mi grupo comparten información importante conmigo
4. Los miembros del grupo no necesitan decirme nada, para yo darme cuenta si las cosas en el trabajo, van bien o mal para ellos
5. Los miembros del grupo prefieren ser francos y directos cuando hablan con los demás miembros del grupo

### Integridad

1. Los miembros del grupo actúan en congruencia con sus palabras
2. Los miembros del grupo reconocen sus errores
3. Nunca dudo de que los otros miembros del grupo hagan lo que prometieron
4. Los miembros del grupo son personas íntegras
5. Los miembros del grupo se esfuerzan por un trato justo con los demás miembros
6. Los miembros del grupo tienen un fuerte sentido del compromiso

### Benevolencia

1. Los miembros del grupo colocan los intereses del grupo antes que los personales
2. Los miembros del grupo se preocupan por mi bienestar
3. Los miembros del grupo harán sacrificios personales por el grupo
4. Los miembros del grupo estuvieron muy preocupados por la capacidad del grupo para llevarse bien
5. Los objetivos y resultados del proyecto son muy importantes para todos los miembros del grupo
6. Ningún miembro del grupo haría nada que interrumpiera o hiciera más lento el proyecto
7. Los miembros del grupo están preocupados por lo que es importante para todo el grupo
8. Los miembros del grupo harán todo lo que este en sus manos para contribuir al desempeño del grupo
9. Los miembros de grupo jamás harían algo que dañara a los otros miembros del grupo

### *Intenciones y comportamientos*

1. Si las cosas se hicieran a su manera, cada uno de los miembros no dejaría que los otros miembros del grupo tuvieran influencia sobre aspectos clave del proyecto
2. Los miembros del grupo se sienten confiados de otorgar a los otros miembros del grupo la completa responsabilidad para la terminación del proyecto
3. A cada uno de los miembros del grupo les gustaría tener una manera de supervisar el trabajo de los demás miembros del grupo
4. Cada uno de los miembros del grupo se sentiría a gusto de otorgarles a otros miembros del grupo una tarea o problema que fuera crítica o crucial para el proyecto, aunque no los pudiera monitorear
5. No puedo depender de este grupo porque no existe 'espíritu de equipo'
6. Puedo depender de este grupo, contamos unos con otros

### *Tipos de metas del grupo*

#### Competitivas

1. Los miembros del grupo estructuran las cosas de manera que favorezcan sus propias metas y no las del grupo
2. Los miembros del grupo se relacionan de una forma 'ganar – perder'
3. A los miembros del grupo les gusta mostrar su superioridad con los demás miembros
4. Las metas de cada uno de los miembros son incompatibles entre sí



### Cooperativas

1. Los miembros del grupo 'nadan o se hunden' juntos
2. Los miembros del grupo desean que los otros miembros tengan éxito
3. Los miembros del grupo buscan metas compatibles
4. Generalmente, cuando los miembros del grupo trabajan juntos, tienen metas en común

### *Efectividad del grupo*

1. En general, los miembros del grupo están muy satisfechos con su trabajo
2. Los miembros del grupo se sienten fuertemente comprometidos con las metas de su trabajo
3. La manera en como el grupo maneja su trabajo inspira al grupo a mejorar su desempeño
4. Tomando en cuenta todos los aspectos, el grupo se siente muy complacido con la forma en que trabaja

#### Anexo IV: Cuestionario Guía para la Entrevista a Profundidad

Objetivo: Profundizar en los temas a estudiar, recopilar datos que permitan explicar más ampliamente las relaciones propuesta en el modelo de investigación. Piensa en los miembros de un o uno de los grupos con los que trabajes

1. Describe las características o atributos de un miembro del grupo al que le tienes confianza.
2. Describe las características de un miembro del grupo en el que no confías.
3. ¿Qué efecto tiene en la forma de trabajar del grupo, si hay por lo menos una persona en el grupo en la que no confías?
  - a. ¿Qué efecto tiene en el desempeño, en los resultados del grupo?
  - b. ¿tiene algún efecto en tu persona?
4. ¿Cómo son los miembros de algún grupo con el que estés trabajando?
  - a. ¿les gusta compartir cosas entre ellos, información, material?
  - b. ¿les gusta convivir con los demás miembros del grupo?
  - c. ¿les preocupa el bienestar de los demás miembros del grupo?
    - i. ¿les preocupa tu bienestar?
    - ii. ¿en que medida crees que los miembros del grupo de cuidan unos a otros?
  - d. ¿cómo es la comunicación entre ellos?
    - i. ¿discuten y consultan entre ellos antes de tomar una decisión?
    - ii. ¿aceptan la retroalimentación?
  - e. ¿respetan las decisiones que toma la mayoría del grupo?
  - f. ¿les gusta distinguirse de los demás?
    - i. ¿es importante hacer su trabajo mejor que el de los demás?
    - ii. ¿qué pasa si uno de los miembros destaca o hace mejor las cosas que los demás?
    - iii. ¿compiten entre ellos?
    - iv. ¿tienen objetivos grupales o particulares?
  - g. ¿es importante el grupo para todos sus miembros?
    - i. ¿están comprometidos con el grupo?
  - h. ¿Consideras que son personas íntegras y congruentes entre lo que hacen y dicen?
    - i. ¿Hablan directamente?
  - i. ¿con personas capaces para lo que hacen?
    - i. ¿pueden resolver problemas?
    - ii. ¿contribuyen al logro de los objetivos planteados?
    - iii. ¿pueden predecir como se comportarán en determinada situación los demás miembros del grupo?
  - j. ¿Seguirían con alguna actividad aún sabiendo que los demás miembros del grupo no están de acuerdo?
  - k. ¿Hasta dónde crees que los miembros del grupo se sacrificarían por este o por cualquiera de sus miembros?

- l. ¿Crees que los miembros de tu grupo abusarían o se comportarían de manera ventajosa si tuvieran la oportunidad?
- m. ¿Crees que existen factores que los disuadan de comportarse de una manera ventajosa?
- n. ¿Crees que existen factores que promueven comportarse de una manera ventajosa?
- o. ¿Crees que los miembros del grupo deciden confiar en los demás miembros, después de evaluar lo vulnerables que son?

- 
- 1. ¿Existe 'espíritu de equipo'?
  - 2. ¿Te gustaría poder monitorear el trabajo de los demás miembros del grupo?
    - a. ¿crees que a otros de los miembros les gustaría hacerlo?
  - 3. ¿A los miembros del grupo les gusta mostrar su superioridad con los demás miembros?
  - 4. ¿Tienen metas en común?
    - a. ¿son metas que impulsan a competir o a cooperar?
  - 5. ¿Puedes depender totalmente del grupo?
  - 6. ¿Cómo evaluarías el trabajo de tu grupo?
    - a. ¿logran metas?
      - i. ¿grupales, personales?
    - b. ¿estás satisfecho con el trabajo del grupo?
  - 7. ¿Cómo defines el conformismo?
  - 8. ¿Te cuesta trabajo decir 'no' en algunas situaciones o peticiones? ¿Por qué?
  - 9. ¿Te gusta trabajar colaborativamente o prefieres resolver tus asuntos por tu cuenta? ¿Por qué?
  - 10. ¿Te preocupa que impere la armonía en el grupo con el que trabajas? ¿por qué?
  - 11. ¿Cómo te hace sentir el que alguno de tus compañeros se desempeñe mejor que tú? ¿El que tu jefe se desempeñe mejor que tú?
  - 12. ¿Bajo que condiciones se desempeñan mejor los grupos en la organización? ¿Cuándo las personas deciden lo que tienen que hacer o cuando se les indica lo que tienen que hacer? ¿Por qué?
  - 13. En tu opinión ¿qué es más importante, la consecución de la tarea o las relaciones interpersonales? ¿Por qué?
  - 14. ¿En que situaciones es recomendable mostrar tus emociones?
  - 15. ¿Qué tan autónomo te sientes en tu organización? ¿En tu comunidad?
  - 16. ¿Qué es para ti la responsabilidad social?
  - 17. ¿Qué opinas del 'empowerment' (dar poder, en toma de decisiones, autonomía, autoridad) de los empleados en una organización?
  - 18. Consideras que en la organización es mejor ¿Comunicar todo o retener información?
  - 19. ¿Cómo es la comunicación con tus superiores?
  - 20. ¿Es diferente que con tus compañeros? ¿Con las personas con las que te relacionas fuera de la organización?
  - 21. ¿Cómo te gustaría que se te reconociera por tu desempeño?

22. ¿Cómo te gustaría que se te recompensara por tu desempeño?
  23. ¿Qué opinas de delegar funciones o tareas?
  24. ¿Crees en las intenciones de las personas o prefieres las evidencias, los hechos?
  25. ¿Qué piensas que es la confianza?
  26. ¿Qué criterios usas para confiar en una persona?
  27. ¿En tu opinión es la confianza importante para el desempeño laboral?
  28. ¿Cómo te sientes acerca de confiar en tus superiores?
  29. ¿Es el mismo proceso que confiar en tus compañeros?
  30. Y ¿si es un amigo?
  31. ¿Confías en las instituciones de la sociedad? ¿En que tipo de instituciones?
- 

1. Háblame de ti, ¿cómo te describirías?
2. ¿Cuáles son los motivadores de tu vida?
3. Háblame de cuando te sientes bien
4. ¿Cuáles son las bases de tu auto –estima?
5. ¿Quién quieres llegar a ser?
6. ¿Qué propósito(s) tienes en tu vida?
7. ¿Cómo defines la ambición?
8. ¿Cuáles son tus metas para los próximos cinco años?
9. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como persona?
10. ¿Cuáles tus áreas de mejora?
11. ¿Cómo es el mundo que nos esta tocando vivir?
12. ¿Cuáles piensas que son los retos a los que te enfrentarás en los próximos cinco años?
13. Describe un logro que hayas tenido en tu vida laboral ¿A qué lo atribuyes?

**Anexo V: Cantidad y Porcentaje de Citas en el Total de Códigos Inductivos a partir de las Entrevistas**

<b>Código</b>	<b>Número de anotaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
apertura	146	7.49%	7.49%
confiabilidad	112	5.75%	13.24%
integridad	106	5.44%	18.68%
eficiencia del grupo	96	4.93%	23.60%
benevolencia	79	4.05%	27.66%
identidad	72	3.69%	31.35%
individualismo vertical	69	3.54%	34.89%
intenciones de no confiar	68	3.49%	38.38%
colectivismo vertical	67	3.44%	41.82%
conformismo	66	3.39%	45.20%
costo-beneficio	64	3.28%	48.49%
colectivismo horizontal	63	3.23%	51.72%
intenciones de si confiar	56	2.87%	54.59%
individualismo horizontal	51	2.62%	57.21%
logro de la meta o tarea	51	2.62%	59.83%
origen - familia	51	2.62%	62.44%
superioridad	47	2.41%	64.85%
metas para competir	44	2.26%	67.11%
autonomía	40	2.05%	69.16%
contexto	40	2.05%	71.22%
definición de confianza	40	2.05%	73.27%
autoridad	37	1.90%	75.17%
compromiso	33	1.69%	76.86%
congruencia con palabras	32	1.64%	78.50%
superación	31	1.59%	80.09%
metas individuales	29	1.49%	81.58%
contribución al logro	24	1.23%	82.81%
metas grupales	22	1.13%	83.94%
honestidad	21	1.08%	85.02%
relaciones solidarias	21	1.08%	86.10%
satisfacción	21	1.08%	87.17%
ambición	20	1.03%	88.20%
comunicación directa	20	1.03%	89.23%
compartir recursos	18	0.92%	90.15%
predecir comportamiento	18	0.92%	91.07%
trato justo	17	0.87%	91.94%
convivencia	16	0.82%	92.77%
empowerment	16	0.82%	93.59%
retener información	16	0.82%	94.41%
delegar tareas	15	0.77%	95.18%
norma subjetiva del grupo	15	0.77%	95.95%
autodependiente	13	0.67%	96.61%
metas para cooperar	13	0.67%	97.28%
reconocer errores	10	0.51%	97.79%
responsabilidad social	10	0.51%	98.31%
consistencia en el comportamiento	9	0.46%	98.77%
éxito del grupo	7	0.36%	99.13%
metas	6	0.31%	99.44%
tus fortalezas	5	0.26%	99.69%
sacrificar metas propias	4	0.21%	99.90%
iniciador de la acción	2	0.10%	100.00%
TOTAL	1949	100.00%	200.00%

**Anexo VI: Agrupación de Códigos relacionados con cada uno de los Componentes Culturales**

	SLP	MEX	MTY
CH	2.90%	4.60%	2.07%
convivencia	0.80%	1.10%	0.48%
norma subjetiva	0.70%	0.37%	1.75%
metas cooperar	0.70%	0.37%	0.95%
origenfam	2.40%	3.68%	1.59%
<b>TOTAL</b>	<b>7.50%</b>	<b>10.12%</b>	<b>6.84%</b>
CV	3.30%	3.49%	3.82%
metas grupales	0.80%	1.47%	1.59%
Autoridad	2.20%	0.37%	2.70%
<b>TOTAL</b>	<b>6.30%</b>	<b>5.33%</b>	<b>8.11%</b>
IH	1.50%	3.86%	3.82%
Autonomía	2.00%	2.21%	1.75%
autodpendiente	0.80%	0.55%	0.48%
Metas ind	1.50%	2.21%	0.64%
superación	1.40%	2.21%	1.43%
<b>TOTAL</b>	<b>7.20%</b>	<b>11.04%</b>	<b>8.12%</b>
IV	3.50%	3.31%	3.82%
Superioridad	2.80%	2.02%	2.38%
metas para competir	2.30%	1.84%	2.70%
contribución al logro	1.20%	1.47%	1.11%
ambición	0.50%	1.29%	1.91%
<b>TOTAL</b>	<b>10.30%</b>	<b>9.93%</b>	<b>11.92%</b>

Anexo VII: Cantidad y Porcentaje de Citas de los Códigos más mencionados por Caso

			<i>% acumulado</i>
<b><u>MEX</u></b>			
Apertura	40	7.35%	7.35%
integridad	31	5.70%	13.05%
confiabilidad	29	5.33%	18.38%
eficiencia de grupo	25	4.60%	22.98%
CH	25	4.60%	27.57%
<b><u>MTY</u></b>			
Apertura	49	7.79%	7.79%
integridad	47	7.47%	15.26%
confiabilidad	34	5.41%	20.67%
costo-beneficio	30	4.77%	25.44%
eficiencia de grupo	28	4.45%	29.89%
Benevolencia	27	4.29%	34.18%
individualismo vertical	24	3.82%	38.00%
<b><u>SLP</u></b>			
Apertura	74	7.41%	7.41%
confiabilidad	60	6.01%	13.41%
eficiencia de grupo	54	5.41%	18.82%
integridad	48	4.80%	23.62%
Benevolencia	41	4.10%	27.73%
intenciones de no confiar	37	3.70%	31.43%
conformismo	36	3.60%	35.04%
individualismo vertical	35	3.50%	38.54%