

Universidad Politécnica de Valencia
Departamento de Organización de Empresas



Estudio de la influencia de los antecedentes
de la confianza organizativa del modelo de
Mayer et al. (1995) en las relaciones
directivo-subordinado.

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Álvaro Lleó de Nalda

Dirigida por:

Dr. D. Manuel Guillén Parra

Dr. D. Ignacio Gil Pechuán

Valencia, 2011

RESUMEN

La confianza en el ámbito empresarial es uno de los elementos que viene siendo estudiado por la literatura del *Management* desde hace décadas. Partiendo de una concepción de la "empresa" como organización humana, el fenómeno de la confianza resulta nuclear en la actividad diaria, ya que incide directamente en la interdependencia de sus miembros, de la que depende a su vez el logro de los objetivos propios y de la organización (Brockner et al., 1997; Davis et al., 2000; Early, 1986; Podsakoff et al., 1990; Rich, 1997).

Uno de los modelos seminales sobre la confianza organizativa es el de Mayer et al. (1995), de naturaleza universalista, y en el que destacan los tres elementos que anteceden la generación de confianza –la habilidad, la benevolencia y la integridad-. Los autores reconocen la existencia de un paralelismo entre los tres antecedentes del modelo y los tres elementos propuestos por Aristóteles para que exista una buena comunicación. Las últimas investigaciones afirman que la influencia de los tres antecedentes en la generación de confianza varía según quién sea el depositario de la confianza (Knoll, 2008). Sin embargo, estas afirmaciones adolecen de una explicación coherente que justifique los resultados obtenidos.

Dada la coherencia que tiene el modelo de Mayer et al. (1995) con las ideas aristotélicas, esta tesis doctoral ofrece una explicación teórica a partir del estudio de la acción humana de Aristóteles. En concreto, y tomando la distinción aristotélica entre racionalidad práctica (praxis) y racionalidad instrumental (poiesis), se ha realizado un nuevo paralelismo con el que estudiar la distinta influencia de los

antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones entre directivos y subordinados. A partir de la nueva propuesta teórica, se establecen unas hipótesis que se contrastan con un estudio empírico de 163 mandos intermedios a los que se les pregunta por la confianza generada por sus directivos y la confianza generada por sus trabajadores.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la potencia que tiene la consideración explícita de las racionalidades práctica e instrumental para explicar la distinta influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado. Pero, sobre todo, este trabajo permitirá concluir que la 'buena intención' en el comportamiento, es condición necesaria para que se genere confianza en cualquier relación directivo-subordinado, con las importantes implicaciones prácticas que supone admitir que el 'para qué' está por encima del 'cómo' en la construcción de relaciones de interdependencia.

ABSTRACT

Organizational trust has been studied by Management Literature for decades. Based on a concept of "enterprise" as a human organization, the phenomenon of trust is nuclear in daily activity, because it directly affects the interdependence between its members. The achievement of personal and common objectives is directly related to this interdependence (Brockner et al., 1997, Davis et al., 2000, Early, 1986, Podsakoff et al., 1990, Rich, 1997).

One of the seminal models of organizational trust is the proposed by Mayer et al. (1995). This model has an universal nature, and it includes the three elements that precede the generation of trust -ability, benevolence and integrity-. The authors recognize the existence of a parallelism between the three antecedents and the three key elements proposed by Aristotle for a good communication. Recent research asserts that the influence of the three antecedents in the generation of trust varies depending on the type of relationship (Knoll, 2008). However, these claims have theoretical limitations in the justification of these results.

Given the consistency that the Mayer et al.'s model (1995) has with Aristotelian ideas, this thesis offers a theoretical explanation based on the study of human action of Aristotle. In particular, taking the Aristotelian distinction between practical rationality (praxis) and instrumental rationality (poiesis) we propose a new parallelism. With this new propose we analyze the influence of the antecedents of Mayer et al.'s model (1995) in superior-subordinates relationships. We suggest some hypotheses that has been contrasted with an empirical study of 163 middle managers.

The results obtained show the power that the explicit consideration of the practical and instrumental rationality has to explain the different impact of the antecedents of Mayer et al.'s model (1995) in superior-subordinate relationships. But above all, this work will conclude that the 'good intentions' in behavior, is necessary in order to generate organizational trust in any superior-subordinate relationship. This result shows the relevance and the practical implications that the 'so what' has above the 'how' to build interdependent relationships.

RESUM

La confiança en l'àmbit empresarial és un dels elements que ve sent estudiat per la literatura del *Management* des de fa dècades. Partint d'una concepció de la "empresa" com a organització humana, el fenomen de la confiança resulta nuclear en l'activitat diària, ja que incidix directament en la interdependència dels seus membres, de la que depén al seu torn l'èxit dels objectius propis i de l'organització (Brocker t'al., 1997; Davis t'al., 2000; Early, 1986; Podsakoff t'al., 1990; Rich, 1997).

Un dels models seminals sobre la confiança organitzativa és el de Mayer et al. (1995), de naturalesa universalista, i en el que destaquen els tres elements que antecedixen la generació de confiança – L'habilitat, la benevolència i la integritat-. Els autors reconeixen l'existència d'un paral·lelisme entre els tres antecedents del model i els tres elements proposats per Aristóteles perquè existisca una bona comunicació. Les últimes investigacions afirmen que la influència dels tres antecedents en la generació de confiança varia segons qui siga el depositari de la confiança (Knoll, 2008). No obstant això, estes afirmacions patixen d'una explicació coherent que justifique els resultats obtinguts.

Donada la coherència que té el model de Mayer et al. (1995) amb les idees aristotèliques, esta tesi doctoral oferix una explicació teòrica a partir de l'estudi de l'acció humana d'Aristoteles. En concret, i prenent la distinció aristotèlica entre racionalitat pràctica (praxi) i racionalitat instrumental (poiesis), s'ha realitzat un nou paral·lelisme amb què estudiar la distinta influència dels antecedents de la confiança organitzativa del model de Mayer et al. (1995) en les relacions entre directius i

subordinats. A partir de la nova proposta teòrica, s'establixen unes hipòtesis que es contrasten amb un estudi empíric de 163 comandaments intermedis a què se'ls pregunta per la confiança generada pels seus directius i la confiança generada pels seus treballadors.

Els resultats obtinguts posen de manifest la potència que té la consideració explícita de les racionalitats pràctica i instrumental per a explicar la distinta influència dels antecedents de la confiança organitzativa del model de Mayer et al. (1995) en les relacions directiu-subordinat. Però, sobretot, este treball permetrà concloure que la 'bona intenció' en el comportament, és condició necessària perquè es genere confiança en qualsevol relació directiu-subordinat, amb les importants implicacions pràctiques que suposa admetre que el 'para qué' està per damunt del 'com' en la construcció de relacions d'interdependència.

A mis padres.

AGRADECIMIENTOS

Llega ahora el momento de los agradecimientos. Después de todo lo que supone hacer una tesis, es justo empezar con un "gracias", porque me siento dependiente de mucha gente sin la que no hubiera podido acabar este trabajo.

No me resulta sencillo concretar en unas líneas la cantidad de detalles que muchas personas han tenido conmigo. Tampoco lo pretendo porque seguro que me dejaría miles. Mi única intención es plasmar que me siento afortunado de haber hecho esta tesis porque me ha dado la oportunidad de conocer a grandes personas, con las que he entablado una amistad que espero ir aumentando día a día.

Gracias, en primer lugar a mis directores de tesis: al Dr. D. Ignacio Gil Pechuán por su empuje constante. Gracias por su apoyo incondicional, por su sentido del humor y porque siempre me ha tratado "como a uno de los suyos". Gracias al Dr. D. Manuel Guillén Parra porque me propuso investigar sobre la confianza, tema nuclear en las relaciones interpersonales, con el que me he adentrado en el apasionante mundo del factor humano. Gracias por su optimismo para transmitirme esta inquietud intelectual y para reencauzarme cuando no veía claro el camino. Gracias por su exigencia como director de este proyecto: sus intuiciones iniciales, su metodología de investigación, su afán por deliberar con pulcritud, su interés por exponer de un modo claro y completo el contenido de la tesis han supuesto que este trabajo sea un verdadero proceso de formación intelectual para mí.

Gracias a los amigos de mis directores por la ayuda que me han prestado y, sobre todo, porque siempre han estado disponibles. Gracias al Dr. D. Joaquín Aldás

porque me ha dado la formación y el soporte necesario para poder hacer el empírico de esta tesis. Gracias al Dr. D. Tomás González porque me ha ayudado a afianzar mis planteamientos teóricos y a abrir nuevas líneas de investigación. Gracias al Dr. D. Ginés Marco porque me ha adentrado en el mundo de la filosofía. Gracias a mis compañeros del Instituto para la Ética en la Comunicación y en las Organizaciones (IECO) porque estar en un grupo de doce doctorandos que se ayudan incondicionalmente y que siempre están ahí cuando necesitas algo, es algo que no tiene precio.

Quiero agradecer de un modo especial al Dr. D. Alexis Bañon todo lo que ha hecho por mí. Su inquietud intelectual, su exigencia en el trabajo, su experiencia profesional, su apoyo infatigable ante mis múltiples dudas y su amistad han sido, sin lugar a dudas, de lo mejor que me llevo de esta tesis.

Gracias al resto de profesores y amigos de la Universidad Politécnica de Valencia. Gracias al Dr. D. José Pedro García Sabater quien me acogió cuando terminé la carrera y me adentró en el mundo universitario. Gracias al Dr. D. Juan Marín García porque su exigencia como investigador la palpé en la primera clase que me dio del programa de doctorado y me dejó una marca que he tenido presente en toda esta fase de formación. Gracias al Dr. D. Julio García Sabater, compañero de los primeros proyectos en los que trabajé y, sobre todo, amigo. Gracias por las incontables conversaciones que hemos tenido "arreglando el mundo". Gracias porque me ha ido contando sus experiencias y me ha ido aconsejando para no tropezar en las mismas piedras y gracias porque siempre me ha ayudado en los múltiples problemas que han ido surgiendo.

También quiero dar las gracias a la Dra. Dña. Rocio Fernández Piqueras, profesora de la Universidad Católica de Valencia por la ayuda que me ha prestado para instalar y diseñar la encuesta online. Gracias a todas las personas que han respondido de manera desinteresada el cuestionario de esta tesis.

Quiero dar las gracias de un modo especial a mis padres por la educación que me han dado y por su entrega incondicional. Gracias por la ilusión y el entusiasmo que me transmitían cada vez que les contaba un avance de la tesis porque ha sido el mejor empuje para finalizar este trabajo. Gracias al resto de mi familia. No me atrevo

a concretar los múltiples detalles que han tenido conmigo. Sólo sé decir que: "somos los mejores"

Finalmente, gracias a todas las personas del Colegio Mayor Albalat y del Club Juvenil Collvert con quienes he vivido mientras estaba haciendo la tesis, porque hemos luchado por proyectos entusiasmantes en donde las personas son lo verdaderamente importante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

0. Introducción.	21
1. La confianza organizativa.	25
1.1. Introducción.	25
1.2. El concepto de confianza organizativa desde diferentes disciplinas: economía, sociología y psicología.	25
1.3. Estudio cronológico de la confianza interpersonal en el seno de las organizaciones.	29
2. Estudio del modelo de confianza organizativa de Mayer, Davis y Schoorman (1995)	53
2.1. Antecedentes al modelo de Mayer et al. (1995).	53
2.1.1. El modelo de generación de confianza de Knox y Kee (1970).	53
2.1.2. El modelo de generación de confianza de Zand (1972).	55
2.2. El modelo de confianza organizativa de Mayer, Davis y Schoorman (1995).	57
2.3. Investigación aplicada del modelo de Mayer et al. (1995).	65
2.4. Raíces aristotélicas del modelo de Mayer et al. (1995).	69

2.4.1. Relación de los tres elementos de la comunicación persuasiva en Aristóteles con los tres antecedentes de la confianza del modelo de Mayer et al. (1995). _____ 70

3. Estudio de la teoría de la acción humana de Aristóteles en la generación de confianza. _____ 75

3.1. Introducción. _____ 75

3.2. La teoría de la acción humana en la concepción aristotélica. _____ 76

3.3. Influencia de la ‘Praxis’ y la ‘Poiesis’ en la generación de confianza. _____ 85

3.4. Estudio de la racionalidad práctica en el modelo de Mayer et al. (1995). _____ 88

4. La influencia del tipo de relación en la generación de confianza. _____ 93

4.1. Introducción. _____ 93

4.2. Estudio de la confianza según el tipo de relación: encuadre teórico. _____ 95

4.3. Estudio de la generación de confianza en una relación directivo-subordinado a partir de la ‘praxis’ y la ‘poiesis’. Hipótesis de investigación. _____ 104

5. Estudio empírico. _____ 109

5.1. Introducción. _____ 109

5.2. Medidas y modelo de análisis. _____ 110

5.3. Trabajo de campo. _____ 116

5.3.1. Diseño del trabajo de campo. _____ 116

5.3.2. Muestra obtenida. _____ 121

5.4. Selección de la herramienta estadística utilizada: Partial least squares (PLS). 123

5.4.1. Modelos de ecuaciones estructurales: Modelos basados en covarianzas y modelos basados en componentes (Partial Least Squares –PLS). _____ 123

5.4.2. Justificación del uso de PLS en el estudio empírico. _____ 132

5.5. Potencia de la prueba. _____ 133

5.6.	Criterios para la evaluación de la escala.	133
5.6.1.	Fiabilidad de la escala.	134
5.6.2.	Validez convergente de la escala.	137
5.6.3.	Validez discriminante de la escala.	138
5.7.	Resultado de la evaluación de la escala.	139
5.8.	Significatividad y relevancia predictiva del análisis efectuado.	142
5.9.	Evaluación del modelo estructural.	144
5.10.	Discusión de los resultados.	145
6.	Conclusiones.	149
6.1.	Consecuencias y Valor añadido de la investigación.	151
6.2.	Limitaciones y Futuras líneas de investigación.	156
7.	Bibliografía.	159
8.	Anexos.	167
8.1.	Cuestionario empleado en la investigación.	169
8.2.	Análisis Descriptivo de la muestra de trabajo.	172
8.3.	Solicitud de colaboración para participar en el trabajo de campo de la investigación.	176

Índice de tablas:

<i>Tabla 1: Aportaciones desde diferentes disciplinas de conociendo sobre la confianza organizativa. Fuente: Elaboración propia</i>	28
<i>Tabla 2: Descripción de la confianza organizativa (a). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Deutsch (1958); Knox y Kee (1970); Zand (1972)</i>	36
<i>Tabla 3: Descripción de la confianza organizativa (b). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Rotter (1967)</i>	37
<i>Tabla 4: Descripción de la confianza organizativa (c). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Butler, Jr. y Cantrell (1984); Butler, Jr (1991)</i>	39
<i>Tabla 5: Descripción de la confianza organizativa (d). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Hosmer (1995); Lewicki y Bunker (1996); Mayer et al. (1995); McAllister (1995); Rousseau et al. (1998); Whitener et al. (1998)</i>	44
<i>Tabla 6: Descripción de la confianza organizativa (e). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Brower et al. (2000); Cardona y Elola (2003); Williams (2001)</i>	46
<i>Tabla 7: Descripción de la confianza organizativa (a). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Brown et al. (2005); Schoorman et al. (2007); Serva et al. (2005)</i>	47
<i>Tabla 8: Clasificación de las principales aportaciones sobre confianza interpersonal según la descripción del fenómeno y la utilidad de la confianza interpersonal. Fuente: Elaboración propia.</i>	49
<i>Tabla 9: Escalas de medición de la habilidad, benevolencia, integridad, propensión a confiar y confianza. Fuente: Mayer y Davis (1999), Mayer y Gavin (2005)</i>	68
<i>Tabla 10: Esquema del paralelismo entre los antecedentes de la confianza del modelo de Mayer et al. (1995) y los elementos de la comunicación persuasiva según Aristóteles. Fuente: Elaboración propia</i>	72
<i>Tabla 11: Tipos de acción humana según Aristóteles. Fuente: Elaboración propia.</i>	78
<i>Tabla 12: Esquema de la teoría de la acción humana de Aristóteles. Fuente: Elaboración propia a partir de Guillén (2000) y Melé (2010).</i>	82
<i>Tabla 13: Escala de confianza. Fuente: Mayer y Gavin (2005)</i>	89
<i>Tabla 14: Cargas entre los antecedentes y la variable confianza en el modelo de Mayer et al. (1995). Fuente: Mayer y Davis (1999); Tan y Tan (2000), Davis et al. (2000), Mayer y Gavin (2005), Hoon Tan y Lim (2009).</i>	91

<i>Tabla 15: Escala de medición de la propensión a confiar del depositante. Fuente: Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)</i>	112
<i>Tabla 16: Escala de la habilidad del depositario. Fuente: Adaptación a partir de Mayer y Gavin (2005)</i>	112
<i>Tabla 17: Escala de medición de la benevolencia del depositario. Adaptación a partir de Mayer y Gavin (2005)</i>	113
<i>Tabla 18: Escala de medición de la integridad del depositario. Adaptación a partir de Mayer y Gavin (2005)</i>	113
<i>Tabla 19: Escala de la confianza generada del depositario. Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)</i>	114
<i>Tabla 20: Descripción de la muestra analizada. Fuente: Elaboración propia.</i>	122
<i>Tabla 21: Descripción del sector de actividad económica de las empresas de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.</i>	123
<i>Tabla 22: Resumen comparativo entre PLS y CBM. Fuente: Cepeda y Roldan (2004:9)</i>	129
<i>Tabla 23: Fiabilidad y validez convergente de los instrumento de medida.</i>	140
<i>Tabla 24: Validez discriminante de los instrumentos de medida.</i>	141
<i>Tabla 25: Evaluación estructural del modelo.</i>	144

Índice de ilustraciones:

<i>Ilustración 1: Acercamiento al fenómeno de la confianza bajo diferentes perspectivas. Fuente: McKnight y Chervany(2001:33)</i>	27
<i>Ilustración 2: Modelo de confianza. Fuente: Knox y Kee (1970)</i>	34
<i>Ilustración 3: Consecuencias del paralelismo entre el tipo de racionalidad que prevalezca en la acción de confiar y la generación de confianza según el modelo de Mayer et al. Fuente: Elaboración propia</i>	87
<i>Ilustración 4: Detalle de la encuesta online utilizada.</i>	119

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Descripción de la muestra según la edad de los informantes. Fuente: Elaboración propia. ___ 172

Gráfico 2: Descripción de la muestra según el sexo de los informantes. Fuente: Elaboración propia. ____ 172

Gráfico 3: Descripción de la muestra según el nivel educativo de los informantes. Fuente: Elaboración propia. _____ 173

Gráfico 4: Descripción de la muestra según el número de trabajadores de la empresa en donde trabajan los informantes. Fuente: Elaboración propia. _____ 173

Gráfico 5: Descripción de la muestra según la experiencia laboral (en años) de los informantes. Fuente: Elaboración propia. _____ 174

Gráfico 6: Descripción de la muestra según el número de años con personal a su cargo. Fuente: Elaboración propia. _____ 174

Gráfico 7: Descripción de la muestra según el número de subordinados que tienen los informantes. Fuente: Elaboración propia. _____ 175

INTRODUCCIÓN.

Esta tesis doctoral se centra en el estudio de la confianza y su generación en el seno de las empresas. La mayor o menor presencia de la confianza interpersonal constituye un aspecto esencial para el funcionamiento de cualquier organización, pues afecta directamente a la interdependencia de sus miembros, de la que depende a su vez el logro de los objetivos propios y de la organización (Brockner et al., 1997; Davis et al., 2000; Early, 1986; Podsakoff et al., 1990; Rich, 1997). La interdependencia lleva consigo al menos tres aspectos importantes, que reclaman de la presencia de confianza en la relación; por un lado, toda interdependencia implica riesgos, pues supone que se condiciona el actuar propio al de otras personas. Por otro lado, para potenciar la cooperación en las relaciones de interdependencia, de modo que los sistemas de trabajo mejoren su rendimiento, la confianza es un aspecto clave. Finalmente, otras variables como la satisfacción en el trabajo, la motivación, el liderazgo o el compromiso organizativo son aspectos en buena medida intangibles que se desarrollan en el seno de la interdependencia, y que reclaman igualmente la presencia de confianza. En este sentido, se precisa una comprensión profunda del fenómeno de la confianza interpersonal para la gestión diaria de cualquier organización, para el buen gobierno de sus personas, y para el logro de la mayor eficiencia y eficacia.

Como se tendrá ocasión de comprobar en esta investigación, el fenómeno de la confianza en el ámbito empresarial viene siendo estudiado por la literatura del *Management* desde hace décadas. Sin embargo, y a pesar de la gran cantidad trabajos académicos, no resulta sencillo dar con una definición unánime, clara y completa de qué se entiende por confianza. Esta misma diversidad es la que se percibe cuando se analiza la literatura acerca de la relevancia de la confianza y su influencia en los resultados organizativos (Dirks y Ferrin, 2001)

Con el fin de centrar el objeto de investigación, y tras una revisión de la literatura, en esta tesis se opta por el análisis de una de las propuestas más destacadas en la Literatura del *Management* sobre la confianza organizativa, la aportación de Mayer, Davis y Schoorman, publicada en 1995 en la *Academy of Management Review*.

La alta difusión que ha tenido este trabajo, lo ha convertido en uno de los artículos académicos con más relevancia en la Academia (actualmente consta de más de 4900 citas en Google Scholar¹). En ese artículo se recoge una síntesis de las distintas propuestas que se hicieron hasta la fecha sobre el fenómeno de la confianza organizativa y se propone una definición y un modelo explicativo de la generación de confianza. Se trata de una propuesta con vocación universalista, en la que se proponen tres antecedentes de la confianza: la habilidad, la benevolencia y la integridad de la persona en quien se confía. Los propios autores establecen un paralelismo entre estos tres antecedentes y los elementos descritos por Aristóteles, el filósofo griego, para que exista una buena comunicación.

Resulta sorprendente que uno de los modelos de confianza con más difusión en la Academia considere las proposiciones del Estagirita en la moderna teoría de dirección de empresas. Es a raíz de este hecho del que surge la intuición que dio lugar a esta investigación: estudiar qué otros aspectos del pensamiento Aristotélico podrían mejorar la comprensión del modelo y sus resultados.

Tras la revisión de algunos aspectos de la filosofía Aristotélica en sus tratados de retórica, ética y política, se intuye que su comprensión de la acción humana, y su distinción entre racionalidad práctica (*praxis*) y racionalidad instrumental (*poiesis*),

¹ Consulta realizada el 31 de mayo de 2011

podrían ayudar a comprender mejor la racionalidad que hay detrás de la acción humana de confiar. En concreto, esta investigación defiende que la distinción Aristotélica entre *praxis* y *poiesis* permiten entender uno de los puntos que no goza de una explicación coherente en la literatura especializada, a saber, el modo en que la confianza se genera en distintos tipos de relación, como lo son la confianza generada por el directivo en el subordinado frente a la confianza generada por el subordinado en el directivo

En este punto, algunos autores afirman que los antecedentes de la confianza no se ven influenciados por el tipo de relación en la que se genera la confianza (Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Schindler y Thomas, 1993). Otros afirman que el tipo de relación sí que influye en la generación de confianza (Gabarro, 1978). Las últimas investigaciones empíricas parecen demostrar que la influencia de los antecedentes de la confianza sí que varía según el tipo de relación estudiada (Knoll, 2008). Sin embargo, la justificación que se da sobre este efecto adolece de sólidas razones teóricas, además de ciertas limitaciones que no permiten dar con una explicación completa y coherente del fenómeno.

El cometido de esta investigación será considerar explícitamente las ideas de Aristóteles acerca de la acción humana para profundizar en el fenómeno de la confianza y explicar la distinta influencia de los antecedentes de Mayer et al. (1995) en las relaciones de confianza entre directivos y trabajadores.

Para ello, esta investigación se va a estructurar de la siguiente manera: en primer lugar, se describirá el estado de la cuestión de la confianza organizativa y las distintas disciplinas que lo han estudiado. Dado que el objeto de estudio se centra en las relaciones interpersonales, se ahondará en la rama de la psicología, que es la que ha estudiado la generación de confianza entre los miembros de una organización. A partir del primer trabajo seminal (Deutsch, 1958), se expondrá la evolución cronológica de los trabajos más relevantes acerca del concepto de confianza. En segundo lugar, y analizando las distintas aportaciones, se destacará el valor añadido del trabajo de Mayer et al. (1995) como referente conceptual para la investigación del fenómeno de la confianza interpersonal.

En tercer lugar, y dado que los propios Mayer et al. (1995) reconocen el paralelismo de los antecedentes de su modelo con los elementos de Aristotélicos de

una buena comunicación (Aristóteles, 2000: libro 1, 1355b), se planteará un nuevo paralelismo entre los antecedentes de la confianza y la teoría de la acción humana del Estagirita. A partir de los conceptos Aristotélicos de *praxis* y *poiesis*, se distinguirán las dos racionalidades con las que un sujeto se puede enfrentar a una acción, y se establecerá un paralelismo entre las racionalidades descritas y la generación de confianza. Se argumentará que la racionalidad que prevalezca en el depositante influirá en la decisión de hacerse vulnerable. Esta influencia se concretará en una distinta priorización de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995).

En cuarto lugar, y aplicando el nuevo paralelismo al estudio de la generación de confianza en las relaciones entre directivos y subordinados, se enunciarán unas hipótesis de investigación análogas a las de Knoll (2008) con las que profundizar en la comprensión de la generación de confianza en estos tipos de relación.

Finalmente, se contrastarán las hipótesis planteadas con un estudio empírico en donde se analizarán 163 casos de mandos intermedios a los que se les pregunta por la confianza generada por sus directivos y la confianza generada por sus trabajadores. A partir del contraste de la teoría planteada con los resultados empíricos obtenidos, se elaborarán las conclusiones de la investigación. Estas conclusiones se centrarán en poner de manifiesto la potencia que tiene la consideración explícita de las racionalidades práctica e instrumental para explicar la distinta influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado. Pero, sobre todo, este trabajo permitirá concluir que la buena intención en el comportamiento, es condición necesaria para que se genere confianza en cualquier relación directivo-subordinado, con las importantes implicaciones prácticas que supone admitir que el para qué está por encima del cómo en la construcción de relaciones de interdependencia.

CAPÍTULO 1

LA CONFIANZA ORGANIZATIVA.

1.1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este capítulo es llevar a cabo un estudio acerca del concepto de la confianza organizativa en la literatura del *management*. Como pone de manifiesto la revisión de los trabajos académicos en éste campo durante más de medio siglo, el concepto de confianza organizativa resulta clave para entender la relación entre directivos y subordinados, la creación de compromiso organizativo, el que se den comportamientos organizativos cívicos, el desarrollo de reciprocidad entre los miembros de la organización y otros intangibles organizativos que se fundamentan en la dirección de personas en las organizaciones (Dirks y Ferrin, 2001).

Para ofrecer un primer acercamiento al fenómeno, se comenzará por describir brevemente el concepto de confianza organizativa desde diferentes disciplinas: economía, sociología y psicología. A continuación, se centrará el estudio de las variables que inciden en la confianza organizativa en el ámbito interpersonal haciendo una descripción evolutiva del concepto de confianza organizativa desde el primer trabajo de Deutsch (1958) hasta nuestros días.

1.2. EL CONCEPTO DE CONFIANZA ORGANIZATIVA DESDE DIFERENTES DISCIPLINAS: ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA.

Esta investigación no pretende profundizar en el concepto de la confianza en todos sus ámbitos, ni abordarlo desde todas las disciplinas científicas desde las que se ha estudiado. Sin embargo, resulta necesario enumerar las distintas ramas de

conocimiento que han tratado el tema, ya que aunque el objeto de análisis sea el mismo, el punto de vista desde el que se estudia el fenómeno de la confianza difiere, en función del interés de cada una de las áreas. Lo que se pone de manifiesto es que, aunque el objeto material (el tema tratado) de estudio es el mismo, el objeto formal (la forma de tratar el tema) puede ser muy diversa. Así, por ejemplo, no es lo mismo tratar la confianza que genera el gobierno de un país con sus políticas que la confianza que se genera en un piso de estudiantes que se incorporan a la Universidad.

Para poder encuadrar nuestro objeto de investigación, resulta necesario identificar previamente las ramas de conocimiento desde las que se ha estudiado el concepto de la confianza organizativa. En este sentido, en el trabajo de McKnight y Chervany (2001:394) se ofrece una descripción de las distintas disciplinas de conocimiento, dentro de las ciencias sociales, desde las que se ha estudiado el fenómeno de la confianza, y cómo estos estudios se conectan y relacionan. En síntesis, las diversas disciplinas son agrupadas en tres grandes áreas: la economía, la sociología y la psicología. A continuación, se describe someramente cómo se enfoca el estudio de la confianza desde cada una de estas áreas.

La disciplina económica, como ciencia que estudia los mecanismos del mercado y busca obtener la relación adecuada en la asignación de recursos para la consecución de un determinado fin, estudia el fenómeno de la confianza centrándose en la necesidad de que exista una disposición a confiar entre las partes implicadas, de modo que los mecanismos de mercado se puedan desarrollar. Por su parte, la sociología, como disciplina que ahonda en el estudio de las diferentes estructuras sociales y sus modos de funcionamiento, se preocupa más bien por cómo se genera la confianza y en qué tipo de estructuras sociales se favorece su generación. Una vez situados en una estructura social concreta, la psicología estudia la confianza generada entre los miembros de esa estructura. En el marco de la psicología se estudian precisamente los distintos elementos que entran en juego en las relaciones interpersonales de confianza y cómo se relacionan entre sí (véase la Ilustración 1). En estas relaciones interpersonales se analiza la confianza tanto desde el punto de vista de la persona que confía, como desde la posición de la persona en la que se confía, determinando los elementos que condicionan la vida de la confianza en todas sus fases (aparición, mantenimiento, crecimiento, disolución, reconstrucción, etc.)

Así, partiendo de un enfoque global y generalista, se va concretando el estudio de la confianza a las relaciones interpersonales, es decir, partiendo de una disciplina económica, se llega a través de la sociología al estudio de la confianza interpersonal bajo la perspectiva de la psicología.

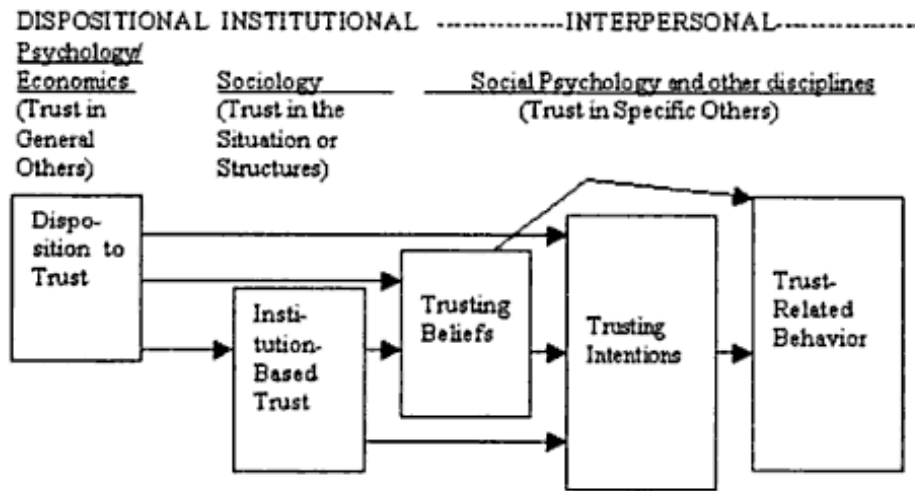


Ilustración 1: Acercamiento al fenómeno de la confianza bajo diferentes perspectivas. Fuente: McKnight y Chervany(2001:33)

En la Tabla 1, se muestra una síntesis de algunos de los trabajos más citados sobre confianza organizativa desde las disciplinas de conocimiento que se han mencionado. Como se puede apreciar, los que más abundan son los trabajos procedentes de la psicología, que es precisamente el ámbito que analiza la confianza interpersonal, que será el principal objeto de interés de esta investigación.

Autor y año	Título	Disciplina de conocimiento
Arrow (1974)	The limits of organization.	Economía
Williamson (1975)	Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications.	Economía
Barney y Hansen (1994)	Trustworthiness as a source of competitive advantage.	Economía
Gibb (1965)	Climate for trust formation.	Sociología
Barber (1983)	The logic and limits of trust.	Sociología
Granovetter (1985)	Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.	Sociología
Gambetta (1988)	Can we trust trust?.	Sociología
Sitkin y Roth (1993)	Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust.	Sociología
Deutsch (1958)	Trust and suspicion.	Psicología
Rotter (1967)	A new scale for the measurement of interpersonal trust.	Psicología
Knox y Kee (1970)	Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion.	Psicología
Zand (1972)	Trust and Managerial Problem Solving.	Psicología
Butler, Jr. y Cantrell (1984)	A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates.	Psicología
Hosmer (1995)	Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethic.	Psicología-Ética
McAllister (1995)	Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.	Psicología
Mayer et al. (1995)	An integrative model of organizational trust.	Psicología
Lewicki y Bunker (1996)	Developing and maintaining trust in work relationships.	Psicología
Whitener et al. (1998)	Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.	Psicología
Rousseau et al. (1998)	Not so different after all: A cross-discipline view of trust.	Psicología
Browe et al. (2000)	A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange.	Psicología
Williams (2001)	In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development.	Psicología
Cardona y Elola (2003)	Trust in management: The effect of managerial trustworthy behaviour and reciprocity.	Psicología
Serva et al. (2005)	The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams.	Psicología
Brown et al. (2005)	Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.	Psicología
Schoorman et al. (2007)	An integrative model of organizational trust: past, present, and future.	Psicología

Tabla 1: Aportaciones desde diferentes disciplinas de conociendo sobre la confianza organizativa.
Fuente: Elaboración propia

Además del citado estudio del fenómeno de la confianza organizativa en sus distintos niveles de análisis (disposicional, institucional e interpersonal) existen a su vez muchos otros trabajos que tienen por objeto la confianza en las organizaciones. Trabajos que analizan el concepto de la confianza organizativa en sí (Brown et al., 2005; Deutsch, 1958; Hosmer, 1995; Knox y Kee, 1970; Lewicki y Bunker, 1996; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rotter, 1967; Rousseau et al., 1998; Whitener et al., 1998; Williams, 2001; Zand, 1972), la necesidad de que exista confianza en las organizaciones (Argandoña, 1999; Barney y Hansen, 1994; Deutsch, 1958), el proceso de generación de confianza organizativa (Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Knox y Kee, 1970; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Serva et al., 2005; Stewart, 2003; Whitener et al., 1998; Zand, 1972), los factores que producen la confianza (Jennings, 1971; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Whitener et al., 1998), la relación de la confianza con otras variables organizativas (Jones y George, 1998; Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Scott, 1980; Wicks et al., 1999) así como con los resultados organizativos. Finalmente, abundan las publicaciones que han intentado hacer un estado de la cuestión de la confianza organizativa, con tal de sintetizar lo que se ha dicho hasta ese momento y dar una visión global y estructurada del fenómeno (Dirks y Ferrin, 2001; Hosmer, 1995; James, 2010; McEvily et al., 2003; McKnight y Chervany, 2001; Rousseau et al., 1998; Sheppard y Sherman, 1998).

Dado que el cometido de esta investigación no es la realización de una síntesis de todas las aportaciones que se han llevado a cabo, sino el estudio de la generación de confianza organizativa en distintos tipos de relación interpersonal, será necesario conocer las principales aportaciones que se han realizado acerca de la confianza interpersonal en el ámbito de las organizaciones. Este será el objeto del próximo apartado, realizar una exposición cronológica de las principales aportaciones que se han hecho sobre la confianza interpersonal en las organizaciones.

1.3. ESTUDIO CRONOLÓGICO DE LA CONFIANZA INTERPERSONAL EN EL SENO DE LAS ORGANIZACIONES.

Este apartado se va a centrar en el estudio de las principales aportaciones que se han realizado, en el ámbito del *management*, sobre el fenómeno de la confianza. Para ello, se va a realizar un recorrido cronológico de los principales trabajos que se han realizado sobre el tema. Para sintetizar las ideas de cada uno de los autores, se

van a intercalar tablas en las que se van a recoger las definiciones de dadas y los elementos claves para generar confianza².

Antes de comenzar el recorrido cronológico, parece conveniente aclarar dos términos fundamentales: al hablar de confianza interpersonal, se hace referencia a la confianza entre dos personas; una de ellas será *la persona que confía* y, en adelante se denominará *depositante de la confianza*. La otra será *la persona en la que se confía*, y en adelante se denominará *depositario de la confianza*.

El primer trabajo seminal a cerca del fenómeno de la "confianza organizativa", citado por la mayoría de investigaciones posteriores, es el artículo "*Trust and suspicion*" publicado en la revista *Journal of Conflict Resolution* (Deutsch, 1958). Tal y como se afirma en la introducción de esta publicación, los hechos sociales de la época (venta de armas, la delincuencia juvenil, la proliferación de enfermedades mentales...) potenciaron la idea de que la confianza era un concepto vital para poder entender aspectos de la vida social y del desarrollo de la personalidad (cfr. Deutsch, 1958:265). De este modo, se produjo toda una reflexión social acerca de conceptos como el de confianza, desconfianza, sospecha y traición, entre otros. Tras revisar más de media docena de libros de texto de psicología social Deutsch no encontró una definición explícita del concepto de confianza en ninguna de estas obras, con lo que se propuso analizar en profundidad el fenómeno (cfr. Deutsch, 1958:265-266).

² Los autores que se han contemplado para hacer el recorrido cronológico sobre el concepto de confianza organizativa, se ha seleccionado a partir de una búsqueda del término "organizational trust" en las revistas calificadas como 'excelentes' según el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III. De una primera búsqueda de 162 artículos relacionados con el tema, se fue haciendo una selección de los artículos delimitando aquellos que se centraban en el concepto y en la generación de confianza en el ámbito interpersonal. Esta selección se complementó con otras dos búsquedas centradas en el modelo de Mayer et al., (1995). Se buscó bibliografía que contempla algún tipo de estudio empírico realizado con el modelo de Mayer et al., (1995). Finalmente, se completó la búsqueda seleccionando los artículos más relevantes que han citado el artículo seminal de Mayer et al., (1995).

Para referirse a la confianza organizativa, Deutsch utiliza la expresión "expectación sobre la ocurrencia de una acción" (Deutsch, 1958:266). Se confía cuando se espera que una acción vaya a ocurrir. Y para poder explicar mejor el concepto recurre a dos términos: el de "relevancia motivacional" y el de "predicción". La predicción será la probabilidad subjetiva que asigne el depositante a que ocurra el hecho sobre el que ha confiado, y en función de que esa acción ocurra según las expectativas generadas, se derivarán unas consecuencias que repercutirán en la motivación del depositante de la confianza.

En concreto, define la confianza como "una expectación hacia la ocurrencia de una acción, ligada al comportamiento de otra persona, en la que si no se produce la acción prevista por el depositante de la confianza existen mayores consecuencias motivacionales negativas que si se producen" (cfr. Deutsch, 1958:268). El autor ilustra la definición propuesta con el ejemplo de la confianza que pone una madre en la cuidadora de sus hijos para poder irse. En caso de que todo salga según lo previsto, la madre regresará a casa con la satisfacción de haber podido hacer lo que había planeado. En caso de que la cuidadora no se haya comportado según las expectativas de la madre, las consecuencias serán mucho peores que la satisfacción producida si todo hubiera ido según lo previsto.

Deutsch relaciona la decisión de confiar en la otra persona o no, con el término *confiabilidad*, que es la característica del depositario según la cuál es digno de la confianza del depositante. Propone que la evaluación de la confiabilidad del depositario se haga en función de las intenciones que persigue. En este sentido, define el término *responsabilidad* para juzgar si el depositario busca el beneficio del depositante en las relaciones de confianza y no únicamente un beneficio propio. Deutsch afirma que la responsabilidad puede ser momentánea y no tiene porqué ser perenne. Cuando sea perenne, es decir, un rasgo de la personalidad sostenible en el tiempo, hablará de *integridad* del depositario. La integridad se concreta en tres puntos: (a) la interiorización de los valores, (b) la habilidad de prevenir y/o resolver conflictos y (c) la habilidad de asumir como propios los objetivos de los otros (cfr. Deutsch, 1958: 272-273)

Finalmente, Deutsch relaciona la confianza con la expectativa y el ratio de consecuencias motivacionales positivas frente a las consecuencias motivacionales negativas. Propone que a medida que aumenta la esperanza en la ocurrencia de una acción, aumentará el nivel de confianza depositado. De modo complementario, propone que a medida que aumente el ratio de consecuencias motivacionales positivas respecto a las negativas, aumentará el nivel de confianza depositado en el depositario (cfr. Deutsch, 1958:274)

Dos años más tarde, el mismo autor publicó un nuevo artículo en el que profundiza en el concepto de confianza (Deutsch, 1960). En este trabajo, sigue la línea que había marcado en su primera publicación concibiendo la confianza como un requisito necesario para que pueda generarse cooperación entre los miembros de la organización. Además, aclara la definición de confianza que dio en 1958, distinguiendo tres puntos:

- Se tiene un hecho sobre el que se confía que puede tener consecuencias positivas y negativas.
- Las consecuencias dependen del comportamiento de otra persona.
- Las consecuencias negativas son mayores que las positivas.

La decisión de confiar en una persona estará antecedida por el juicio acerca de su habilidad y sus intenciones (cfr. Deutsch, 1958). A este respecto, añade una clasificación sobre las intenciones del depositario, de modo que distingue cinco tipos de intenciones diferentes que puede tener el depositario de la confianza:

- Intención de benevolencia (traducción propia a partir de "*Benevolent intention*"): deseo de beneficiar al otro.
- Intención transaccional (traducción propia a partir de "*Exchange intention*"): deseo de obtener a cambio algo del otro.
- Intención hacia una tercera persona (traducción propia a partir de "*Third-party intention*"): deseo de obtener algo de una tercera persona.
- Intención de autocomplacencia (traducción propia a partir de "*Conscience intention*"): deseo de obtener algo de uno mismo.
- Intención de actividad (traducción propia a partir de "*Activity intention*"): deseo de obtener una satisfacción propia intrínsecamente relacionada con haber realizado un comportamiento determinado.
- Deseo de obtener objetivos, diferentes de los citados anteriormente, consecuencia de unos comportamientos determinados.

Unos años más tarde, Knox y Kee (1970) critican el concepto de confianza propuesto por Deutsch, y afirman que su definición de confianza es una definición operativa, no conceptual ya que hace referencia a acciones en donde el depositante tiene que elegir inexorablemente³ entre confiar o no. Knox y Kee tildan a Deutsch de tener una visión excesivamente determinista en su concepción del fenómeno de la confianza, pues no conciben la confianza como un proceso secuencial y dicotómico en donde, al final, hay que tomar la decisión de confiar o no. No obstante, Knox y Kee siguen distinguiendo los mismos elementos sobre los que se basa la confiabilidad del depositario, que los concretan en *motivos y/o competencia técnica* (Knox y Kee, 1970:360).

Su aportación reside en entender la generación de confianza como un proceso gradual en donde existen fases o niveles de confianza generada. Identifican dos fases en la generación de confianza: *la confianza subjetiva y la confianza manifiesta*. La confianza subjetiva engloba todo el proceso interior del depositante desde que conoce al depositario hasta justo antes de tomar la decisión de confiar (Ilustración 2). Es una fase de generación de confianza que se produce en una relación mutua entre el depositante y el depositario de la confianza, en la que ambas personas se van conociendo y poco a poco (al ir descubriendo las competencias e intenciones de la otra parte) el depositante va llegando a una disposición interior de decidir asumir un riesgo al depender de la otra persona. En esta fase, cada una de las partes elabora un juicio acerca de la confiabilidad de la otra. Únicamente después de la fase de la confianza subjetiva podrá darse, y no inexorablemente, la confianza manifiesta que es la manifestación en el comportamiento de confiar o no en el depositario.

³ Téngase en cuenta la tendencia a estudiar el fenómeno de la confianza bajo la perspectiva del "dilema del prisionero" en la que cada uno de los protagonistas tiene que tomar una decisión: confiar o no confiar en el compañero.

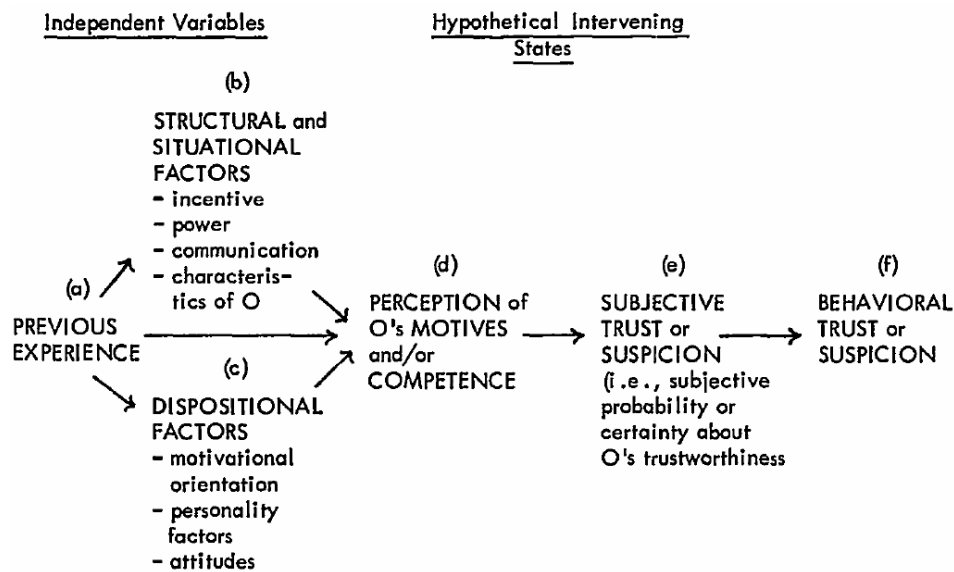


Ilustración 2: Modelo de confianza. Fuente: Knox y Kee (1970)

En paralelo a los trabajos de Knox y Kee (1970), y también en la década de los 70, Zand (1972) asume la definición de Deutsch (1962) y sigue sus postulados. Afirma que "la confianza se refiere a acciones en donde una de las partes se hace vulnerable al depender del comportamiento de la otra parte, a la que no se controla y en situaciones en donde las consecuencias negativas, en caso de que la parte depositaria abuse de la vulnerabilidad asumida por la depositante, son mayores que las consecuencias negativas en caso de que todo ocurra según las expectativas" (Zand, 1972:230). Relaciona la confianza interpersonal estudiando su efecto directo sobre otras variables: estudia el papel que desempeña la confianza en los procesos de toma de decisiones. Al relacionar la influencia de la confianza interpersonal con la toma de decisiones, identifica el nivel de confianza con el control y la información relevante comunicada al depositario, de modo que: a mayor confianza menor será el control sobre la otra parte y mayor la información que debe ser comunicada al depositario de la confianza. Dentro del proceso de toma de decisiones, al hablar de confianza, asume la concepción de Gibb(1965), que propone que la generación de confianza es como un proceso dinámico y continuo en donde el grado de confianza original se reajustará según sea el comportamiento del depositario.

Autor y año	Concepto de confianza	
Deutsch (1958)	Definición	"An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to a behaviour which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed" (Deutsch, 1958:3)
	Traducción	"Se dice que una persona tiene confianza en que ocurra algo si espera su aparición y si su expectativa le lleva a un comportamiento que tendrá mayores consecuencias motivacionales negativas en caso de que no se cumpla que consecuencias motivacionales positivas en caso de que se confirme su expectativa"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define la confianza como dependencia del depositante en el depositario. ▪ Expectación sobre una ocurrencia de una acción de la que se derivan consecuencias motivacionales negativas mayores que las positivas. ▪ Confiabilidad del depositario en base a las intenciones perseguidas (responsabilidad) ▪ Cuando la responsabilidad es un rasgo del carácter: integridad, que la concreta en: Valores interiorizados, competencia y búsqueda del beneficio de la otra parte.
Knox y Kee (1970)	Definición	"in a trust situation [as involving] two parties which are to a certain extent interdependent with respect to the outcomes defined by their joint choices and one of the parties is confronted with the choice between trusting or not trusting the other" (Knox y Kee, 1970:358-359)
	Traducción	"En una situación de confianza entre dos personas, que tienen interdependencia con respecto a los resultados conjuntos, una de las ellas puede elegir entre confiar o no confiar en el otro"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distingue dos elementos sobre los que basar la decisión de hacerse vulnerable (confiabilidad): la competencia y los motivos del depositario ▪ Distingue dos estados de la confianza del depositante: confianza subjetiva (conocimiento del depositario y juicio de su confiabilidad) y confianza manifiesta (manifestación en el comportamiento de que se confía en el depositario).
Zand (1972)	Definición	"Trusting behaviour, is defined here as consisting of actions that: Increase one's vulnerability to another whose behaviour is not under one's control in situations in which the penalty one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefit one gains if the other does not abuse that vulnerability" (Deutsch, 1962)
	Traducción	"La confianza consiste en acciones en las que una persona se hace vulnerable ante el comportamiento de otra, a la que no puede controlar, en situaciones donde las consecuencias negativas del abuso de la vulnerabilidad son mayores que las consecuencias positivas en caso de que no vulnere la confianza depositada"

Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer trabajo que relaciona la confianza con otras variables (la toma de decisiones). ▪ Relaciona la confianza con el control y la comunicación de información relevante al depositario. ▪ La confianza incrementa la dependencia en otros, reduce el control y propicia la comunicación de información relevante. La desconfianza disminuye la dependencia en otros y incrementa el control al cooperar con otros ▪ Dinamismo del proceso de generación de confianza (reajuste de los niveles de confianza según el comportamiento del depositario)
-----------	--

Tabla 2: Descripción de la confianza organizativa (a). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Deutsch (1958); Knox y Kee (1970); Zand (1972)

Rotter (1967) se caracteriza por iniciar otra línea de investigación sobre la confianza interpersonal. Parte de la idea de que la confianza es el elemento clave para que sea posible el sistema social. Define la confianza como “la esperanza que un individuo o grupo de personas tiene en que la palabra o la promesa (...) dada por otro individuo o grupo de personas sea confiable” (Rotter, 1967:651). Rotter enmarca su trabajo dentro de la teoría del “*Social learning*”⁴. Bajo esta teoría, fundamenta su trabajo en el postulado de que es vital para el desarrollo de la personalidad, y para el aprendizaje de las personas, que se confíe en ellas. Continúa afirmando que las experiencias vividas condicionan el desarrollo de la personalidad así como del aprendizaje. Dado que las experiencias vividas por dos personas suelen ser distintas concluye en la siguiente proposición: las exceptivas generadas en una persona sobre la confiabilidad de otra no tienen porqué ser iguales en dos personas distintas.

A partir de aquí, inicia su investigación sobre el estudio de cómo las diferencias de personalidad influyen en la generación de confianza. Sus investigaciones se centran en el proceso de generación de confianza con el objetivo de determinar las características del depositario que suscitan confianza.

⁴ La *Social learning theory* (Rotter, 1954) es una teoría que difunde que el aprendizaje se realiza fundamentalmente por observación. Afirma que los aprendices tenderán a imitar y adoptar aquellos comportamientos de los que se derivan consecuencias positivas

Sus estudios sobre el proceso de generación de confianza se basan en que el depositario debe ganarse la confianza del depositante con su comportamiento. Así, relaciona la confianza con seis comportamientos que la antecederán: la dependencia, el humor, la amistad, la popularidad, la confiabilidad y la inocencia del depositario (Rotter, 1967:660). Además de fijar estos seis comportamientos como antecedentes de la confianza, fue el primero en establecer una escala de medición de la confianza. Tras comprobar la fiabilidad de su instrumento de medida, encontró la existencia de una relación significativa entre la confianza y la dependencia, el humor, la amistad, la popularidad y la confiabilidad. No encontró, sin embargo, ninguna relación significativa entre la confianza y la inocencia del depositario.

Rotter (1967)	Definición	"A generalized expectancy held by an individual or group that the word, promise, verbal, or written statement of another individual or group can be relied on" (Rotter, 1971:444)
	Traducción	"Expectación de un individuo o grupo sobre la fiabilidad de la palabra, promesa o lo dejado por escrito por otra persona o grupo"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primera escala de medición del concepto de confianza. ▪ Relaciona la confianza con 6 elementos: dependencia, inocencia, humor, amistad, popularidad y confiabilidad. ▪ La confianza está negativamente relacionada con la dependencia. ▪ La confianza está positivamente relacionada con el humor, amistad, popularidad y la confiabilidad. ▪ Prueba que no hay relación significativa entre la confianza y la inocencia.

Tabla 3: Descripción de la confianza organizativa (b). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Rotter (1967)

Unos años más tarde, distintos autores, introducen el término de la *multidimensionalidad de la confianza*, al referirse a los comportamientos sobre los que el depositante juzga si el depositario es digno de su confianza (Gabarro, 1978; Jennings, 1971). Es una línea investigación que continúa con la ya abierta por Rotter (1967) sobre la influencia de los atributos personales en la generación de confianza. Gabarro (1978) y Jennings (1971) llevan a cabo sus investigaciones mediante entrevistas con ejecutivos, a los que les preguntan sobre el contenido en el que se basa su juicio de la confiabilidad en el depositario. Así, Jennings (1971) llegó a nueve comportamientos:

- Integridad: honestidad y carácter moral del depositario.

- Motivos: intenciones del depositario.
- Consistencia en el comportamiento: fiabilidad de la persona.
- Apertura: dejar expresar las opiniones libremente.
- Discreción: saber mantener la confianza.
- Competencia funcional/específica: conocimiento y habilidades para desarrollar una determinada tarea.
- Habilidades interpersonales: habilidades sociales.
- Visión de negocio: sentido común y prudencia para identificar el funcionamiento del negocio.
- Juicio: Habilidad para tomar buenas decisiones.

Gabarro (1978) sintetiza en cinco los comportamientos identificados por Jennings: competencia, integridad, consistencia, lealtad y apertura. Prioriza la influencia de estos comportamientos en una relación superior-subordinado, estableciendo una serie de proposiciones: si es el superior quien confía en el subordinado la integridad, la competencia y la consistencia tendrán más importancia en el juicio de la confiabilidad del subordinado que la lealtad y la apertura. Por otro lado, si el que confía es el subordinado, la integridad, la lealtad y apertura influirán más en el juicio sobre la confiabilidad del superior que la competencia y la consistencia.

Butler, Jr. y Cantrell (1984) continúan las investigaciones sobre la multidimensionalidad de la confianza, con el objetivo de poder testar empíricamente las proposiciones enunciadas por Gabarro (1978). Tras realizar un estudio empírico validan únicamente la proposición acerca de la generación de confianza hacia los subordinados, y no corroboran la proposición que Gabarro establece sobre la confianza del subordinado en el superior. Estos autores establecen un orden de prioridad en los cinco comportamientos identificados por Gabarro (1978): competencia, integridad, consistencia, lealtad y apertura. Concluyen diciendo que el juicio de la confiabilidad del depositario, realizado en base a estos comportamientos, es independiente al tipo de relación estudiada.

Siete años más tarde, Butler, Jr (1991), profundiza en la línea de investigación abierta anteriormente. Con este trabajo se propone dos objetivos: fundamentar teóricamente la línea abierta sobre la multidimensionalidad de la confianza y definir un instrumento de medida. A partir de los estudios anteriores (Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Gabarro, 1978; Jennings, 1971 entre otros) parte de los siguientes principios: (a) la confianza es un elemento clave en las relaciones interpersonales (b) la confianza es un elemento clave para el desarrollo de carreras profesionales (c) la confianza en una persona concreta es más relevante en términos de esperar la ocurrencia de un resultado concreto que en términos de una actitud genérica sobre la ocurrencia de resultados abstractos y (d) defiende que un enfoque muy útil en el estudio de la confianza consiste en definir e investigar los determinantes de la confianza.

Tras un nuevo estudio cualitativo, a base de entrevistas a directivos, identifica diez comportamientos sobre los que establecer el juicio acerca de la confiabilidad del depositario: disponibilidad, competencia, consistencia, discreción, sinceridad, integridad, lealtad, apertura, cumplimiento de la palabra dada, receptividad. En su trabajo diseña una escala de medida de estos comportamientos.

Butler, Jr. y Cantrell (1984)	Definición	NA
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multidimensionalidad del proceso de generación de confianza (Gabarro, 1978; Jennings, 1971). ▪ Identifica 5 los comportamientos generadores de confianza: competencia, lealtad, apertura, consistencia y la integridad. ▪ Priorización de los comportamientos generadores de confianza: competencia, integridad, consistencia, lealtad, apertura.
Butler, Jr (1991)	Def.	NA
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación sobre la multidimensionalidad del proceso de generación de confianza. ▪ 10 comportamientos que generan confianza: disponibilidad, competencia, consistencia, discreción, sinceridad, integridad, lealtad, abierto, cumplimiento de la palabra dada, ser receptivo.

Tabla 4: Descripción de la confianza organizativa (c). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Butler, Jr. y Cantrell (1984); Butler, Jr (1991)

Unos años más tarde, McAllister (1995) estudia la generación de confianza entre superiores y subordinados centrándose en tres aspectos: la naturaleza y los tipos de confianza, los factores que influyen en el desarrollo de cada uno de los tipos de confianza propuestos y las implicaciones que tiene la confianza en los comportamientos y en los resultados de la organización. Define la confianza como *el hecho de que una persona se fíe y decida actuar en base a la palabra, hechos y decisiones de otra* (cfr. McAllister, 1995:25). Propone un modelo en donde distingue dos tipos de confianza: *la confianza técnica y la confianza psico-afectiva*. Hace referencia a la confianza técnica como a la confianza que se tiene en una persona en base a las razones que ésta da. Describe la confianza afectiva como la confianza en donde el depositario se fía en el depositante porque es honrado y está seguro de su integridad. McAllister (1995) también afirma la necesidad de que existan ciertos niveles de confianza técnica para que se pueda generar confianza afectiva.

Complementa la línea de investigación sobre el concepto y el proceso de generación de confianza con el estudio de las consecuencias e implicaciones que tiene. Para ello, se basa en los resultados de otros estudios que concluyen que los comportamientos que demuestran más compromiso potencian más los resultados económicos (cfr. McAllister, 1995:32-33). Llega a la conclusión de que la confianza afectiva tiene una mayor influencia en los resultados que la confianza técnica. La explicación que da a estos resultados es que la confianza técnica, al no basarse en la integridad del depositario, potencia comportamientos en los que el depositario controla al depositante y éste está a la defensiva. Por su parte, la confianza afectiva desarrolla comportamientos más allá de lo formalmente establecido y genera reciprocidad entre las partes.

Tras una revisión de todas las investigaciones publicadas hasta la fecha, Mayer et al. (1995) realizan un trabajo de síntesis a partir del cual proponen un modelo de generación de confianza, con la intención de que sea extrapolable a cualquier ámbito de actuación. Proponen una definición de confianza y sostienen que la propensión a confiar del depositante influirá en la generación de confianza, mientras que por parte del depositario, identifican tres elementos o antecedentes que también influirán en la generación de confianza: su habilidad, su benevolencia y su integridad. Como tendremos ocasión de exponer con más detalle, el modelo propuesto por Mayer et al. (1995) ha sido ampliamente reconocido por la Academia, y es posiblemente el que goza de mayor difusión.

En 1995, Hosmer publica una investigación en donde relaciona el concepto de confianza organizativa con la ética filosófica. Tras un estudio de gran parte de las definiciones propuestas en la Literatura, denuncia una falta de precisión en las definiciones aportadas desde las diferentes perspectivas de las ciencias sociales (individual, interpersonal, económica y social). Tras realizar una síntesis de los autores principales de la ética filosófica, afirma que la clave para proponer una definición precisa y completa sobre la confianza organizativa reside en hacer explícito el 'deber moral de cooperación voluntaria al bien común' (que, según él, está implícito en todas las definiciones de confianza, pero que al no explicitarlo genera ambigüedad y falta de precisión) (cfr. Hosmer, 1995:394). Esta visión, dice, está clara en la disciplina ética-filosófica pero es ambigua en las disciplinas que estudian el comportamiento humano desde las ciencias sociales. De este modo, propone un puente de unión entre la ética y las ciencias sociales. Para ello, relaciona los conceptos de *cooperación voluntaria* y *beneficio último*, propios de las ciencias sociales, como conceptos acordes al de *bien común*, propio de la ética filosófica. De este modo, subraya la importancia de estos principios de contribución al bien común como la base de las relaciones personales. Finalmente, propone una definición de confianza con la que intenta englobar la idea propuesta: "la confianza es la dependencia de un individuo u organización, basada en el deber voluntariamente aceptado de reconocer y proteger los derechos e intereses de todas las partes relacionadas en un intercambio económico" (cfr. Hosmer, 1995:399)

Lewicki y Bunker (1996), en línea con algunos de los trabajos previos ya citados, relacionan la confianza generada con los niveles de relación interpersonal que se esté desarrollando. En concreto, identifican tres tipos de confianza en función de la relación. La *confianza calculada* está basada en el cálculo de los beneficios y riesgos y será propia de situaciones en que se dan transacciones económicas. La *confianza de conocimiento*, que se daría en situaciones donde hay sociabilización entre el depositante y el depositario de la confianza. Se basa en el conocimiento mutuo de tal modo que se puede predecir el comportamiento del otro. Finalmente, la *confianza íntegra*, se referiría a situaciones en donde las partes implicadas se conocen, se entiende y existe una reciprocidad de modo que se persigue el beneficio mutuo superando visiones en las que únicamente se busca el beneficio propio.

En línea con los trabajos de Lewicki y Bunker (1996), se encuentran los de Whitener et al. (1998) que relacionan su investigación de la confianza organizativa

con el liderazgo. En su estudio analizan la identificación de los comportamientos que debe desarrollar el líder para suscitar confianza en los subordinados, además se proponen señalar en qué medida la organización puede potenciar estos comportamientos. Identifican cinco comportamientos generadores de confianza, tres de ellos tomados a partir de las aportaciones de Mayer et al. (1995): *consistencia en el comportamiento, comportamiento íntegro, cuidado de los demás*, y dos más que consisten en la *delegación o el control y la comunicación*. La obra de Whitener et al. (1998) continúa igualmente con la línea de investigación abierta por Gabarro (1978) y Jennings (1971) sobre la identificación de comportamientos generadores de confianza.

McAllister (1995)	Definición	"The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions, an decisions of anothers" (McAllister, 1995:25)
	Traducción	"Grado con el que una persona esta segura de otra y decide actuar en función de su palabra, de sus acciones y en función de las decisiones de otra"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencia entre dos tipos de confianza: la técnica y la psico-afectiva. ▪ Confianza técnica está antecedida por: comportamiento responsable, nivel social/cultural, competencia profesional. ▪ La confianza afectiva está antecedida por: comportamientos organizativos cívicos (OCB) y por la frecuencia en la comunicación. La confianza afectiva tiene mayor repercusión en los resultados que la técnica. La confianza técnica influye en la generación de confianza afectiva
Mayer et al. (1995)	Definición	"the willingness of a party to be vulnerable to actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer et al., 1995:712)
	Traducción	"Es la decisión de una de las partes de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra en base a la expectación de que la otra parte hará bien esa acción sin que se le pueda controlar"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define la confianza como la decisión de hacerse vulnerable. ▪ Características del depositante que influye en la generación de confianza: propensión a confiar ▪ Características del depositario que influyen en la generación de confianza: habilidad, benevolencia e integridad (elementos que configuran la confiabilidad del depositario) ▪ Diferencia entre confiar (decisión) y riesgo asumido por el depositante (manifestación comportamental) ▪ Necesidad de que haya proporcionalidad entre el riesgo asumido y el juicio sobre la confiabilidad del depositario. ▪ Dinamismo del proceso de generación de confianza.

Hosmer (1995)	Definición	"Trust is the expectation by one person, group. or firm of ethically justifiable behavior-- that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis-- on the part of the other person, group, or firm in a joint endeavor or economic exchange"(Hosmer, 1995:399)
	Traducción	"La confianza es la expectación de una de las partes de que la otra parte tendrá un comportamiento ético, en base a que las acciones de la otra parte son moralmente correctas y están sujetas a unos principios"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectación ▪ Vulnerabilidad ▪ Comportamiento ético ▪ Principios que rigen actuar
Lewicki y Buker (1996)	Definición	"a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk" (Boon y Holmes, 1991:194).
	Traducción	"Estado de seguridad en las intenciones de otra persona en situaciones de riesgo"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tres tipos de confianza en función de cómo sea la relación interpersonal. ▪ Confianza calculada está basada en el cálculo de los beneficios y riesgos. ▪ Confianza de conocimiento, está basada en el conocimiento mutuo de tal modo que se puede predecir el comportamiento del otro. ▪ Confianza íntegra, se refiere a que los dos se conocen, se entiende y se busca el beneficio de la otra parte.
Whitener et al. (1998)	Definición	"We use a definition that reflects three facets. First, trust in another party reflects an expectation or belief that the other party will act benevolently. Second, one cannot control or force the other party to fulfill this expectation- that is, trust involves a willingness to be vulnerable and risk that the other party may not fulfill that expectation. Third, trust involves some level of dependency on the other party so that the outcome of one individual are influenced by the actions of another" (Whitener et al., 1998:513)
	Traducción	"La confianza se da cuando se asume el riesgo de hacerse vulnerable ante otra persona a la que no se controla y sobre la que se espera que actúe con benevolencia. La confianza implica dependencia de quien confía en el depositario de la confianza ya que los resultados dependen de él" (cfr. Whitener et al., 1998:513)
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamientos que debe tener el líder para suscitar confianza en los subordinados: consistencia en el comportamiento, integridad, cuidado de los demás, delegación y control y comunicación. ▪ La organización puede potenciar el que se den estos comportamientos
Rousseau et al. (1998)	Definición	"Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability base upon positive espectations of the intentions or behaviour of another" (Rousseau et al., 1998:395)

Traducción	“La confianza es un estado psicológico que lleva a hacerse vulnerable ante otra persona, en base a las expectativas sobre las intenciones o el comportamiento del otro”
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establece dos tipos de confianza: confianza calculada (transacciones económicas) y confianza relacional (confianza interpersonal donde, a través del comportamiento del depositario, se evalúa su confiabilidad) ▪ Importancia de las emociones en la generación de la confianza relacional.

Tabla 5: Descripción de la confianza organizativa (d). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Hosmer (1995); Lewicki y Bunker (1996); Mayer et al. (1995); McAllister (1995); Rousseau et al. (1998); Whitener et al. (1998)

Tras hacer un nuevo estudio de síntesis de las principales aportaciones a la Academia, Rousseau et al. (1998) se proponen ofrecer un concepto multidisciplinar de confianza organizativa que sea aplicable tanto a ámbitos intra como inter-organizativos. Su valor añadido reside en captar los matices de las distintas aportaciones previas que se han hecho de este concepto. Piensa que la confianza debe concebirse como un concepto “meso”, es decir, un aspecto que reside en el ámbito de las organizaciones. También afirma que el concepto de confianza debe integrar tanto los aspectos de la psicología, como de la dinámica social y los mecanismos económicos. Para ello, propone la distinción de varios tipos de niveles, adaptando el concepto de confianza a cada uno de los niveles. Llega a identificar dos tipos de confianza: *la confianza calculada y la confianza relacional*. Afirma que la confianza calculada se da en las transacciones económicas y que lleva a evaluar los riesgos que se van a asumir. La confianza interpersonal suele darse en las relaciones personales entre depositario y depositante. Surge a raíz del comportamiento y tras evaluar su confiabilidad se toma la decisión de confiar o no en otra persona. También considera la importancia de las emociones en la generación de la confianza relacional.

Brower et al. (2000) continúan con la línea de investigación abierta por Whitener et al. (1998), en el que se relaciona la confianza con la teoría de liderazgo transaccional. Gracias a la complementariedad del estudio de ambos fenómenos (confianza y liderazgo), es capaz de enriquecer la teoría del liderazgo transaccional al aplicar algunas de las características descubiertas en el ámbito de la confianza interpersonal. En concreto, incorpora a la teoría de liderazgo transaccional la idea, tomada del concepto de confianza, de ser un fenómeno recíproco pero que no tiene por qué ser mutuo entre las partes. En este sentido, toman la idea expuesta ya por Mayer et al. (1995) afirmando que los niveles de confianza entre depositario y

depositante no tienen porqué ser iguales, y que el proceso de generación de confianza es dinámico, en donde el depositante compara los comportamientos del depositario con los prejuicios que se había generado. En función de los comportamientos del depositante se reajustará el juicio sobre su confiabilidad. La incorporación de este matiz al campo del liderazgo da lugar a la distinción de dos conceptos: la percepción del líder sobre la confiabilidad del subordinado y la percepción del subordinado sobre la confiabilidad del líder. Estos dos conceptos explicarían mejor los comportamientos futuros de ambas partes sin perder el cariz de ser una teoría transaccional.

Tomando los tres antecedentes de Mayer et al. (1995), los trabajos de investigación de Williams (2001) enriquecen la comprensión del proceso de generación de confianza identificando cómo influye la afectividad en la generación de una confianza integral. Por otra parte, el trabajo de Cardona y Elola (2003) que se enmarca dentro del estudio de los comportamientos generadores de confianza – *Managerial trustworthiness behaviour* – sigue también la línea abierta por Whitener et al. (1998). Estos autores, hacen el primer estudio empírico que valida la existencia de una relación significativa entre el comportamiento del manager y los niveles de confianza depositados por el subordinado. Utilizan los 5 comportamientos descritos por Whitener et al. (1998) y reafirman la idea de que la confianza es un fenómeno recíproco pero no tiene porqué ser mutuo. Además, concluyen que la confianza del directivo en el subordinado incita a su vez a que el subordinado confíe en él.

Brower et al. (2000)	Definición	"the willingness of a party to be vulnerable to actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer et al., 1995: 712)
	Traducción	"Es la decisión de una de las parte de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra en base a las expectativas de que la otra parte hará bien esa acción sin que se le pueda controlar"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciona la generación de confianza con el liderazgo. ▪ Reciprocidad de las relaciones. ▪ Utiliza los antecedentes de Mayer et al. (1995) en la generación de confianza. ▪ Afirma el carácter mutuo en las relaciones de liderazgo entre jefe-subordinado y el carácter recíproco, pero no mutuo, en las relaciones de confianza entre superiores-subordinados.

Williams (2001)	Definición	"Trust is defined here as one's willingness to rely on another's actions in a situation involving the risk of opportunism" (Williams, 2001:378)
	Traducción	La confianza se puede definir como la decisión de una persona de fiarse en las acciones de otra en ambientes donde hay riesgo de oportunismo"
	Element.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usa los tres antecedentes de Mayer et al. (1995) ▪ Enriquece el proceso de generación de confianza viendo cómo influye la afectividad en la generación de la confianza.
Cardona y Elola (2003)	Definición	"trust is a critical attribute in the relationship between the leader and the subordinate, managers should strive to engage in these behaviors" (Cardona y Elola, 2003:8)
	Traducción	"La confianza es un atributo crítico en la relación entre el líder y el subordinado. Los directivos deben esforzarse por cultivar los comportamientos que generan confianza"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de un instrumento de medida de los comportamientos generadores de confianza (Whitener et al., 1998) ▪ La confianza como fenómeno recíproco pero no es mutuo. ▪ La confianza del directivo en el subordinado potencia la confiabilidad del subordinado.

Tabla 6: Descripción de la confianza organizativa (e). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Brower et al. (2000); Cardona y Elola (2003); Williams (2001)

Serva et al. (2005) continúan los estudios acerca de la reciprocidad en las relaciones de confianza. Distinguen de modo claro los conceptos de confianza mutua y de confianza recíproca, de tal modo que la confianza mutua se produciría cuando ambas partes tienen el mismo nivel de confianza indistintamente. En cambio, la confianza recíproca hace referencia al carácter dinámico del fenómeno de la confianza, de tal modo que los comportamientos del depositario hacen reconsiderar los pre-juicios acerca de la confiabilidad del depositario.

Otro trabajo digno de reseñar es el de Brown et al. (2005) en el que siguen con el estudio de la relación entre confianza y liderazgo desde la perspectiva de la ética. Concretamente, relacionan la confianza con el liderazgo del supervisor. Identifican cuatro comportamientos éticos en el supervisor que potencian su autoridad: *honestidad, confiabilidad, equidad y atención hacia los demás*. Asimismo, identifican la importancia que tiene para la organización que el superior promueva un

liderazgo ético entre los subordinados a través de la comunicación, y la necesidad de incorporar un criterio ético en la toma de decisiones.

Para terminar con la revisión cronológica de algunos de los trabajos más relevantes en el campo de la confianza interpersonal, conviene subrayar la aportación de Schoorman et al. (2007) en la que hacen un estudio de todos los trabajos propuestos desde la misma revisión realizada doce años atrás, en 1995. Estos autores buscan identificar un modelo que sea extrapolable y que explique las relaciones de confianza en cualquier ámbito. Sin llegar a ofrecer ese modelo definitivo, llegan a la conclusión de que hace falta ampliar la investigación del modelo a niveles de análisis más amplios, profundizar en la relación entre confianza, riesgo asumido y sistemas de control, ampliar el estudio acerca de la confianza como relación mutua y/o recíproca y mejorar la escala de medida del constructo confianza.

Brown et al. (2005)	Definición	"the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (Brown et al., 2005:120)
	Traduc.	"Demostración de una conducta apropiada en las acciones propias y en las relaciones interpersonales. Difusión de esa conducta a través de la comunicación, el refuerzo y la toma de decisiones"
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación de la confianza con el fenómeno de liderazgo. ▪ Comportamientos del líder que generan confianza: honestidad, confiabilidad, equidad y atención hacia los demás. ▪ Necesidad de comunicar un estilo de liderazgo ético en los subordinados.
Serva et al. (2005)	Def.	"Es la decisión de una de las partes de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra en base a la expectativa de que la otra parte hará bien esa acción sin que se le pueda controlar" (Mayer et al., 1995:712)
	Elem.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinamismo y reciprocidad del proceso de generación de confianza
Schoorman et al. (2007)	Def.	"Es la decisión de una de las partes de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra en base a la expectativa de que la otra parte hará bien esa acción sin que se le pueda controlar" (Mayer et al., 1995:712)
	Elementos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar el modelo a niveles de análisis más amplios ▪ Relación entre confianza con el riesgo asumido y los sistemas de control ▪ Profundizar en la confianza como relación mutua y/o recíproca ▪ Mejorar el instrumento de medida del constructo confianza. ▪ Incorporar en la generación de confianza el efecto de: las emociones y en de las diferencias culturales de las partes implicadas. ▪ Análisis de la ruptura y la reconstrucción de la confianza.

Tabla 7: Descripción de la confianza organizativa (a). Definición y elementos constitutivos. Fuente: Brown et al. (2005); Schoorman et al. (2007); Serva et al. (2005)

Como se puede observar, tras revisar las principales aportaciones que se han realizado sobre la confianza interpersonal en el ámbito de las organizaciones, cabe afirmar que existen diversos enfoques más o menos complementarios.

Como ya se dijo, el objetivo que se pretendía al realizar esta exposición cronológica era el de encontrar una definición y un modelo que permitiera llevar a cabo el estudio de la generación de confianza en distintos tipos de relación. Por ello, el conocimiento de las principales aportaciones que se han hecho en la Literatura constituía un requisito previo para poder adherirse a una postura desde la que comenzar la investigación.

Con el fin de tomar la decisión del modelo a utilizar, a continuación se se clasificarán los trabajos analizados en función de cinco aspectos: la definición del concepto de confianza, el proceso generación de generación de confianza, los elementos que constituyen la confiabilidad del depositario, los comportamientos generadores de confianza o *managerial trustworthy behaviour* (MTB) y la relación de la confianza con otras variables.

Estos cinco puntos que permitirán entender mejor las diversas aportaciones y tomar partido por una de ellas, se pueden sintetizar en dos: cuál es la descripción del fenómeno de la confianza organizativa que se propone y qué utilidad se otorga al conocimiento del fenómeno de la confianza. La descripción del fenómeno englobaría por tanto tres puntos: la definición del concepto, la descripción del proceso de generación de confianza y los elementos que definen la confiabilidad del depositario sobre los que se basa la decisión de confiar en la otra parte. Por su parte, bajo la etiqueta de utilidad del fenómeno de la confianza, se han englobado dos aspectos: los comportamientos generadores de confianza y la relación de la confianza interpersonal con otras variables. La primera agrupación con las aportaciones referentes a la descripción de la confianza interpersonal responde a la pregunta "¿Qué es la confianza y de qué depende?". Sin embargo, la agrupación en los puntos que se refieren a la utilidad de la confianza responde a la pregunta de "¿Cómo se genera confianza y qué consecuencias tiene?"

En la Tabla 8, se sintetiza la clasificación que se ha realizado de las principales aportaciones ya descritas acerca de la confianza interpersonal. Mediante este modo de exponer los resultados es posible observar si los trabajos aportan contenidos

sobre la descripción del fenómeno de la confianza y en qué medida se detienen en la utilidad del concepto de confianza definido (con los distintos aspectos que engloban estas dos etiquetas).

	Descripción de la confianza			Utilidad de la confianza	
	Concepto	Generación confianza	Confiabilidad	MTB	Relación con otras variables
Deutsch (1958)	x	x	x		
Rotter (1967)	x		x	x	
Knox y Kee (1970)	x	x	x		
Zand (1972)		x			x
Butler, Jr. y Cantrell (1984)	x			x	
Butler, Jr. (1991)	x			x	
McAllister (1995)	x	x	x		x
Mayer et al. (1995)	x	x	x		
Hosmer (1995)	x				
Lewicki y Bunker (1995)	x		x		
Whitener et al. (1995)	x			x	
Rousseau et al. (1998)	x				x
Brower et al. (2000)		x			x
Williams (2001)	x				
Cardona y Elola (2003)	x			x	x
Brown et al. (2005)	x			x	x
Serva et al. (2005)		x			
Schoorman et al. (2007)	x				

Tabla 8: Clasificación de las principales aportaciones sobre confianza interpersonal según la descripción del fenómeno y la utilidad de la confianza interpersonal. Fuente: Elaboración propia.

Dado que el objeto de investigación de este trabajo es el estudio de la generación de confianza en las relaciones directivo-subordinado, y no tanto la utilidad de la confianza en sentido general, centraremos la elección de nuestro objeto de estudio en aquellos trabajos más completos y reconocidos a la hora de describir el concepto.

Las investigaciones de Deutsch (1958), Knox y Kee (1970), Mayer et al. (1995) y McAllister (1995) son las cuatro que hacen aportaciones de naturaleza fundamentalmente conceptual, sobre el proceso de generación de confianza y sobre los elementos en los que se concreta la confiabilidad del depositario.

En concreto, y como se ha visto, el trabajo de Deutsch (1958) goza del privilegio de ser una de las primera aportaciones acerca del concepto de confianza organizativa. Como era de esperar, se trata de un trabajo que rápidamente fue superado, pues adolece de la limitación expuesta por Knox y Kee (1970) de ser una concepción determinista de la confianza, que concibe el fenómeno de manera dicotómica. Knox y Kee (1970) superan esta limitación definiendo dos estados de la confianza: la confianza subjetiva y la confianza manifiesta. Además proponen un modelo de generación de confianza en donde quedan reflejadas las fases del proceso de construcción del fenómeno, si bien es cierto que no hacen referencia al dinamismo de la relación ni a su carácter recíproco.

El modelo de generación de confianza de McAllister (1995) distingue dos tipos de confianza y sus efectos: la confianza cognitiva y la confianza afectiva. Se trata de una propuesta que goza de amplio prestigio en la Academia y su difusión es elevada, actualmente tiene más de 2200 citas en Google Scholar⁵. No obstante, la principal limitación que se observa en este modelo es que su nivel de análisis es demasiado amplio ya que relaciona la confianza con otras variables (comunicación, control, comportamientos organizativos, desempeño, etc.). A esto se debe añadir que los elementos que anteceden a la generación de cada uno de los tipos de confianza no quedan bien delimitados teóricamente, y la justificación que se da en las relaciones entre las distintas variables requiere de mayor explicación. Este modelo no recoge los niveles de confianza definidos por Knox y Kee (1970) que se refieren a la confianza como un proceso gradual (confianza subjetiva y confianza manifiesta). A lo que se debe añadir que el modelo tampoco incorpora el carácter dinámico del proceso de generación de confianza.

Con muchas menos limitaciones que las expuestas y gozando de mayor prestigio entre la academia, cabe afirmar que el trabajo de Mayer et al. (1995) es el

⁵ Consulta realizada el 31 de mayo de 2011

más completo de todos los analizados en el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal en ámbitos organizativos. El siguiente capítulo se dedicará por entero a una descripción más detallada del modelo. Se estudiarán los antecedentes de la confianza que propone, la definición de confianza, el proceso de generación de confianza -con los matices que incorporan los autores-, los elementos de los que depende la confiabilidad así como el dinamismo del modelo y los trabajos empíricos que se han realizado a partir de él.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DEL MODELO DE CONFIANZA ORGANIZATIVA DE MAYER, DAVIS Y SCHOORMAN (1995).

Antes de ahondar en el estudio del modelo de generación de confianza descrito por Mayer et al. (1995), y con el fin de analizar cuál ha sido el avance progresivo hasta llegar a él, se analizarán brevemente los modelos que preceden al suyo, sus antecedentes, y de qué modo se ha visto influido cada modelo por el anterior.

2.1. ANTECEDENTES AL MODELO DE MAYER ET AL. (1995).

2.1.1. EL MODELO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA DE KNOX Y KEE (1970).

Knox y Kee presentan en 1970 el primer modelo de generación de confianza organizativa en la literatura del Management. Como se adelantaba ya en el epígrafe anterior (Tabla 2), sus aportaciones continúan la línea de investigación abierta por Deutsch (1958) una década antes. Knox y Kee critican la concepción que tiene

Deutsch sobre la confianza organizativa, y afirman que sus ideas sobre el fenómeno de la confianza son de carácter más operativo que conceptual. Como se ha dicho anteriormente, las ideas de Deutsch sitúan la confianza dentro del ámbito del dilema del prisionero (Axelrod y Hamilton, 1981) por lo que, inexorablemente, el depositante de la confianza tiene que tomar la decisión de confiar o no en el depositario de la confianza. Es por esta razón por la que Knox y Kee (1970) afirman que Deutsch cae en una concepción de la confianza operativa y no conceptual, y se proponen aportar nuevos elementos conceptuales que enriquezcan las aportaciones previas.

Knox y Kee (1970) se refieren a la confianza como una actuación 'comportamental', en la que el depositante debería demostrar -con su comportamiento-, que confía en el depositario de su confianza; y éste, a su vez, debería comportarse de tal modo que demuestre al depositante que es digno de su confianza. La gran aportación de Knox y Kee al concepto de confianza reside en considerar los estados que subyacen bajo el comportamiento que supone confiar.

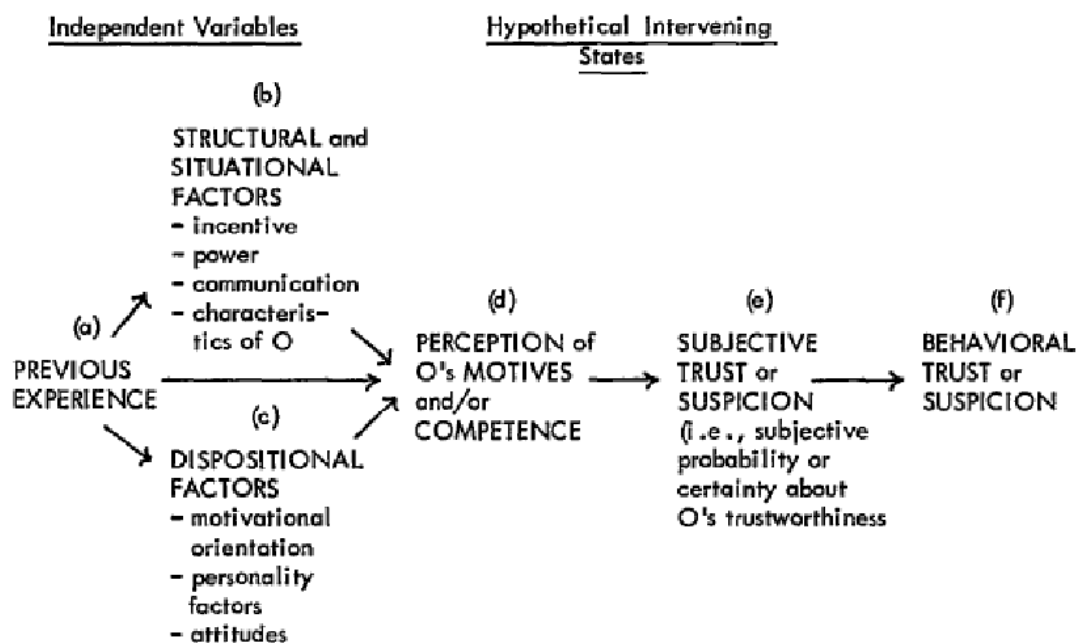


Figura 1: Modelo de Knox y Kee (1970)

Como se puede ver en la Figura 1, la 'acción comportamental de confiar' viene antecedida por un conjunto de elementos que van desde la experiencia previa, pasando por factores situacionales (como la comunicación, el poder o los incentivos) y por factores disposicionales (actitudes, personalidad y motivaciones). Estos factores, junto con las motivaciones organizativas y sus competencias, darían lugar a dos estados de confianza: 'la confianza subjetiva' y 'la confianza manifiesta'. El primero de ellos vendrá dado por el grado de certeza que tiene el depositante sobre la confiabilidad del depositario, de ahí que se la denomine 'subjetiva'. El segundo estado, al que denominan confianza 'manifiesta', será la acción propia de confiar, o lo que es lo mismo, la manifestación en el comportamiento de hacerse depender del depositario. Estos autores defienden que la confianza manifiesta dependerá de la confianza subjetiva del depositante y de los factores que la preceden.

Tras la distinción de estos dos estados de la confianza (subjetiva y comportamental o manifiesta), se puede afirmar que la confianza se concibe bajo el prisma de la sociabilización. Esto es así porque a partir de la experiencia previa, vivida por ambas partes, es cuando se va percibiendo la confianza suscitada por la parte en la que se depositará la confianza. De este modo, hasta que no haya unos niveles de confianza subjetiva determinados no se dará el paso a la confianza manifiesta.

En este enfoque, la percepción de la confiabilidad del depositario y el acto de confiar estarán mediados por las experiencias previas, por el carácter del depositante (que le dispondrá de una determinada manera) y por los factores estructurales que potencian la generación de confianza. Se está pues, ante un modelo donde la dimensión social, la personal y la organizacional están presentes de modo explícito en la explicación del fenómeno de la confianza.

2.1.2. EL MODELO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA DE ZAND (1972).

En paralelo a las aportaciones conceptuales de Knox y Kee (1970), se encuentra el trabajo de Zand (1972). Este autor es el primero en ofrecer a la Academia un modelo que relaciona la confianza con los procesos de toma de decisiones para resolver problemas en las organizaciones.

Zand, sigue la concepción sobre la confianza de Gibb (1965), de manera que el estado interior del depositante de la confianza se transforma en un comportamiento que consiste en controlar más o menos el grado con el que se deja influir por la otra parte y en dar más o menos información a la otra parte implicada en la confianza. De este modo, una vez más, la confianza se vuelve a concebir como la decisión de *hacerse vulnerable ante otra persona*, a la que no se controla y a la que se le comunica información relevante en el tiempo preciso para poder resolver problemas.

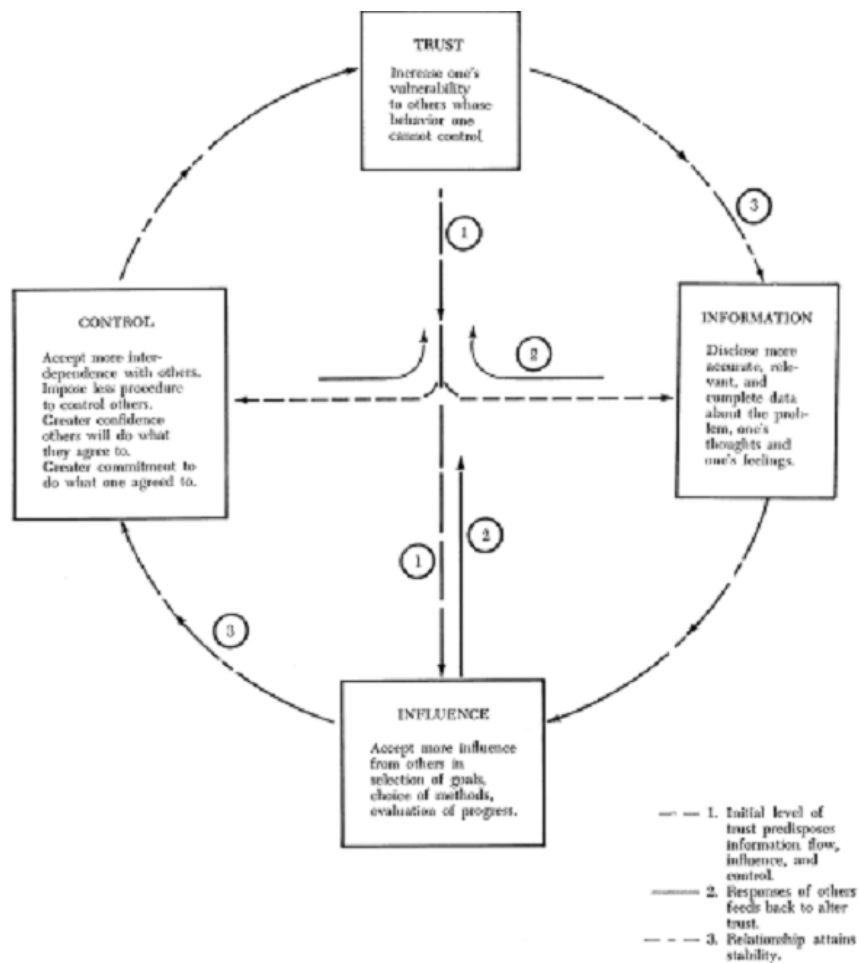


FIGURE 1. A MODEL OF THE RELATIONSHIP OF TRUST TO INFORMATION, INFLUENCE, AND CONTROL

Figura 2: Modelo de Zand (1972)

Tal y como se puede observar en la Figura 2, en la medida en que el depositante confíe en el depositario, el primero le dejará más 'influencia' al segundo, es decir, más capacidad de decisión para establecer los objetivos perseguidos, los métodos que se van a seguir y los sistemas de evaluación de los procesos utilizados. Junto a la 'influencia', a medida que el depositante confíe en el depositario se

reducirán los niveles de control, dejándole más autonomía en el trabajo, y se ampliará la comunicación de información relevante.

En su propuesta, Zand no sólo relaciona la confianza con los niveles de dependencia, control e información establecidos para resolver problemas técnicos, también relaciona la confianza con la generación de sinergias y con los equipos de trabajo que estarán capacitados para resolver problemas complejos.

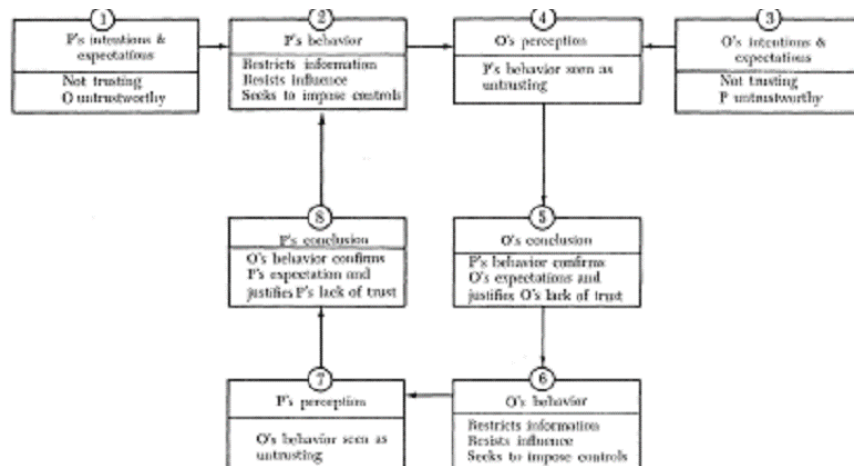


Figura 3: Modelo de Zand (1972)

Finalmente, tal y como aparece en la Figura 3, este autor ahonda en el dinamismo de la confianza, entendiéndola como un proceso cíclico. De modo que, tras percibir la confiabilidad del depositario, el depositante manifiesta su confianza haciéndose vulnerable, y dependiendo de cuál sea el comportamiento del depositario, se reconfigurarán los juicios sobre la confiabilidad del depositario. En este proceso cíclico, en el que la confiabilidad se refuerza o se debilita, Zand (1972) relaciona la confiabilidad con las intenciones del depositario, de manera que juzga si éste busca el beneficio del depositante y no únicamente el beneficio propio. Un aspecto clave para entender el proceso.

2.2. EL MODELO DE CONFIANZA ORGANIZATIVA DE MAYER, DAVIS Y SCHOORMAN (1995).

El modelo de confianza organizativa de Mayer, Davis y Schoorman fue publicado en 1995 por la *Academy of Management Review*, bajo el título: "An integrative model of organizational trust". Con este trabajo se proponían diseñar un modelo integral y universal del proceso de generación de confianza interpersonal en

contextos organizativos. La razón que les llevó a proponer un nuevo modelo estuvo motivada por la confusión que habían percibido en la literatura. Estos autores no encontraron en los trabajos previos una definición clara y consensuada sobre el concepto de confianza, donde quedara clara la distinción entre ésta y otros términos análogos como el de cooperación, confidencia o predicción. Sobre todo, critican en los modelos precedentes la difusa relación entre la confianza y el riesgo asumido en la relación; y que no existiera un modelo capaz de integrar claramente las partes implicadas en la relación de confianza y las características de ambas que influyen en la generación de la misma, así como los antecedentes y consecuentes de la confianza.

Tras la publicación del artículo de Mayer et al. (1995) hace más de quince años, se puede afirmar que su trabajo se ha convertido a día de hoy en un modelo seminal de confianza organizativa⁶. Su propuesta es acorde con los trabajos previos que relacionan la confianza organizativa con la idea de que una persona se hace vulnerable, es decir, asume un riesgo ante otra persona a la que no controla (Deutsch, 1958; Gambetta, 1988; Knox y Kee, 1970; Rotter, 1967; Zand, 1972). Se trata de un modelo que destaca por la claridad con la que identifica a los agentes implicados y los elementos que influyen en la generación de confianza, así como las relaciones que existen entre ellos.

Mayer, Davis y Schoorman definen la confianza como “la decisión de la persona que confía (depositante de la confianza) de hacerse vulnerable ante una acción de otro (depositario de la confianza). Esta decisión está basada en la suposición de que el depositario de la confianza hará bien esa acción sin que se le controle” (cfr. Mayer et al., 1995:712). Aunque no se hace explícito en el modelo, esta decisión es una decisión humana y, por el hecho de serlo, la acción de confiar consiste en un acto propio de la voluntad, que actúa libremente tras un juicio de la razón. Sobre este aspecto se volverá más adelante.

⁶ El 31 de mayo de mayo de 2011 este trabajo constaba de más de 4900 citas en Google Scholar

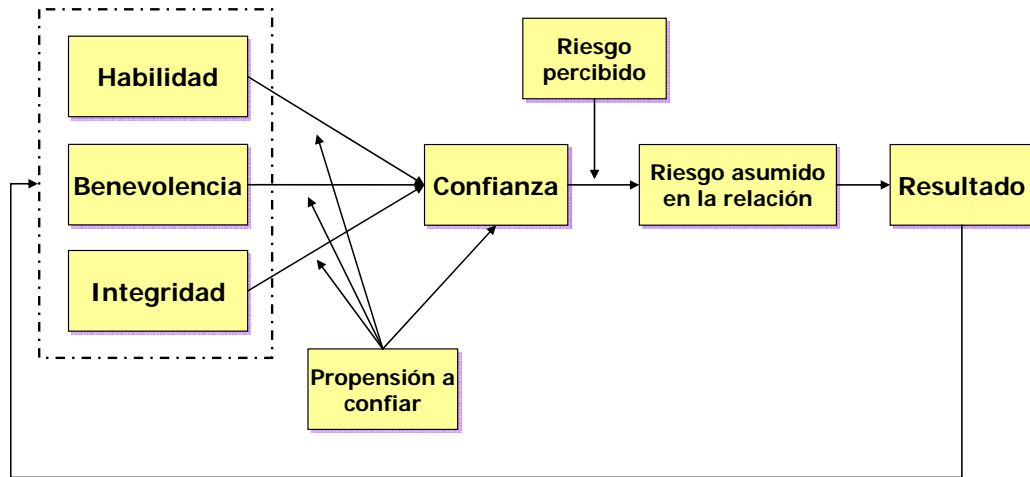


Figura 4: Modelo de generación de confianza de Mayer et al. (1995). Traducción al castellano.

Como se puede apreciar en la Figura 4, los autores distinguen varios elementos en el proceso de generación de confianza. Se da por supuesto que el acto de confiar requiere de la presencia de los agentes implicados: el depositante de la confianza (el que confía) y el depositario de la confianza (la persona en la que se confía). En el modelo se distinguen las características de los agentes que se deben tener en cuenta para valorar si se genera confianza o no, es decir, los factores en el depositante (propensión a confiar) y en el depositario (habilidad, benevolencia e integridad) que dan lugar a la confianza. En el modelo se distingue además el concepto de riesgo asumido como resultado de confiar, dando lugar al comportamiento concreto que implica ese acto de confiar. Junto a los elementos que intervienen, los autores hablan del proceso de generación de confianza como un proceso dinámico. Se explicará a continuación con más detalle el contenido de este proceso.

La decisión de confiar o no en una persona, estará influenciada por una serie de factores, pero lo que subrayan estos autores es que la confianza depende tanto de la persona en la que se va a confiar como de la persona que confía. La persona que va a confiar (el depositante) influye en el proceso de generación de confianza mediante su 'propensión a confiar', es decir, su tendencia a asumir o no riesgos. En este sentido, si una persona no asume ningún riesgo, es imposible que confíe en nada ni nadie. Este elemento constituiría una condición necesaria, pero no suficiente, para que se inicie una relación de confianza entre dos personas. Una de las mayores aportaciones de Mayer et al. (1995) consiste en la identificación de la 'propensión a confiar' del depositante como variable mediadora de la confianza.

Complementariamente, el depositario (la persona en la que se va a confiar) desempeña un papel crucial. El depositante juzgará si éste es digno de su confianza. Para hacer referencia a este aspecto se refieren a la 'confiabilidad' del depositario, que es el conjunto de características del depositario que indicarían si una persona suscita confianza en otro o no. La confiabilidad del depositario será evaluada por el depositante mediante la valoración de tres elementos o características: su habilidad, su benevolencia y su integridad. Mayer et al. (1995) establecen que estos tres elementos, además de influir en el juicio sobre la confiabilidad del depositario, constituyen los antecedentes de la confianza, es decir, la decisión de confiar o no en otra persona se tomará a partir de estos tres elementos. Los autores, llegan a la identificación de los tres antecedentes tras un estudio comparativo de los antecedentes propuestos por otros 23 trabajos de investigación previos (Mayer et al., 1995:718).

Como se verá después con más detalle, Mayer et al. (1995) afirman que los tres antecedentes sobre los que se evalúa la confiabilidad del depositario guardan un claro paralelismo con los tres elementos de una comunicación persuasiva que identificó Aristóteles hace más de veinticuatro siglos en su tratado sobre la Retórica (Aristóteles, 2000: libro 1, 1355b). A continuación, se explica brevemente cómo describen estos tres elementos:

La 'habilidad', uno de los antecedentes de la generación de la confianza, hace referencia a las competencias y habilidades del depositario de la confianza. Es un elemento situacional, ya que se tiene habilidad para realizar una determinada actividad, con lo que deberá ser valorado en el marco del contexto o situación en el

que se desarrolla la acción. Por ejemplo, si se plantea la posibilidad de confiar en una persona de la empresa para que decida sobre la conveniencia de instalar una red wifi en la planta de producción, esta persona deberá tener una serie de conocimientos técnicos (o deberá tener la formación suficiente para adquirirlos) para que se pueda confiar en ella. Y mientras que puede hacerse digna de confianza para esa acción, podría no serlo para otra actividad, como la de arreglar una máquina. Mediante la habilidad se pone de relieve el carácter situacional de la confianza organizativa. Como dirán los propios autores, "la pregunta confiar en alguien debería formularse en los términos de: ¿confiar en alguien para hacer qué?" (cfr Mayer et al., 1995:729).

La 'benevolencia', como antecedente del proceso de confiar, hace referencia a los motivos e intenciones que persigue el depositario de la confianza en esa acción concreta. Lo que se evalúa aquí es si el depositario busca con su obrar habitual el beneficio del depositante y no únicamente su beneficio propio.

Por último, la 'integridad' es el antecedente del proceso de confiar que hace referencia a los principios que rigen el comportamiento del depositario. El depositante, antes de pasar a confiar, evaluará si comparte o no estos principios con el depositario de la confianza.

Los autores defienden que, aunque se puedan distinguir los antecedentes de la confianza en tres tipos, se requiere de la presencia de todos ellos para que ésta se produzca. Únicamente después de que el depositante de la confianza haya realizado una evaluación de estos tres factores, se podrá establecer el nivel de confianza que el depositario suscita en el depositante. Como ya se ha dicho, esta confianza generada depende de la propensión a confiar del depositante y, a su vez, de la habilidad, benevolencia e integridad del depositario de la confianza. Como se puede apreciar en la Figura 4, la 'propensión a confiar' del depositante de la confianza tiene una doble influencia: por un lado media en los niveles de confianza generados, y por otro, media en la percepción sobre la confiabilidad del depositario, a través del juicio sobre su habilidad, benevolencia e integridad.

Una vez se ha evaluado la capacidad de generar confianza del depositario, el depositante debe tomar la decisión de hacerse vulnerable o no. Esta acción viene reflejada en el modelo mediante la variable 'riesgo asumido en la relación', que es la manifestación, en el comportamiento del depositante, de que confía, es decir, la decisión de asumir o no un riesgo. Los autores remarcan, que el riesgo asumido depende tanto de los niveles de 'confiabilidad' generados como del 'riesgo percibido' que se va asumir. Mediante esta relación se hace explícito que la confianza que tiene que suscitar el depositario ha de ser proporcional al grado de vulnerabilidad que asume el depositante (sirva como ejemplo que no es lo mismo decidir sobre si dejar una pequeña cantidad de dinero a alguien, que decidir sobre si dejar los resultados de una investigación en la que se ha invertido gran cantidad de tiempo y esfuerzo. Ya que el grado de vulnerabilidad asumido y las posibles consecuencias negativas en ambas acciones no tienen las mismas repercusiones). La confiabilidad del depositario deberá ser acorde al riesgo que se percibe en cada situación.

Finalmente, hay que subrayar que el modelo incluye una matización importante acerca del proceso de generación de confianza, pues lo percibe como un proceso gradual y dinámico, tanto en la conformación de la confianza como en las repercusiones que tendrá, sobre los futuros juicios acerca de la confiabilidad del depositario, el haber asumido un riesgo al confiar.

Se trata pues de un proceso gradual, en el que se comienza evaluando la habilidad del depositante, y a la vista del resultado de sus actuaciones, se puede concluir si se trata de una persona solvente y competente, y en qué áreas lo es. Al juicio sobre la habilidad le siguen los juicios sobre la integridad y la benevolencia. Los autores defienden que el juicio acerca de la integridad es anterior al de la benevolencia ya que parece más sencillo identificar los principios de una persona que los motivos e intenciones que persigue al efectuar una acción. El juicio sobre la integridad del depositante se efectuaría preguntando a otros miembros de la organización sobre los principios de esa persona. Además de consultar a terceros, el depositante irá observando las actuaciones del depositario para identificar cuáles son los principios que rigen su obrar, si su comportamiento es consistente con esos principios y juzgando si son acordes a los suyos propios.

Finalmente, según los autores del modelo, se llevará a cabo el juicio acerca de la benevolencia, con el fin de dilucidar las intenciones que persigue el depositario en

esa acción concreta. Los autores afirman que este juicio sólo se podrá realizar mediante las interacciones que se desprenden del trato personal. Como se ya se ha dicho, el proceso de evaluación de la confiabilidad es un proceso gradual, que parte de factores externos para llegar a un conocimiento más personal del depositario (incluyendo sus principios y sus presuntos motivos e intenciones). Como fruto del juicio alcanzado acerca del grado de confianza suscitada, el depositante decidirá si asume el riesgo o no. Un riesgo que posteriormente se verá condicionado nuevamente por la actuación del depositario.

Los autores defienden que el comportamiento del depositario, una vez se ha confiado en él/ella⁷, hará repensar los prejuicios del depositante sobre la habilidad, benevolencia e integridad, y permitirá establecer el nuevo nivel de confianza suscitada por el depositario⁸. De modo que entienden que el proceso de generación de confianza es un proceso dinámico.

Dentro de este carácter dinámico del proceso, un aspecto que subrayan con fuerza sus autores es su carácter también recíproco. En este sentido, uno de los valores añadidos de la investigación de estos autores lo constituye la distinción que proponen entre confianza mutua y confianza recíproca. Dirán que la confianza entre A y B es mutua cuando existe el mismo nivel de confianza en los dos sentidos de la relación, A confía en B tanto como B confía en A. Sin embargo, cuestión distinta es el hecho de que exista reciprocidad en el proceso. Mediante el término confianza recíproca quieren subrayar que el depositante A reconsiderará los juicios sobre la confiabilidad que le suscita el depositario B tras observar sus comportamientos, en reciprocidad a lo que haga, pero sin entrar a analizar el grado de confianza de B en A (Serva et al., 2005). Para estos autores, la afirmación de que la confianza es recíproca implica subrayar el hecho de que la confianza es un proceso dinámico, que se desarrolla través del tiempo, y que puede ir en aumento o en disminución, en función del comportamiento de la otra parte. Por esta razón, algunos autores defienden que

⁷ En adelante se va utilizar el masculino para hacer referencia al agente de la acción, pudiendo ser varón o mujer.

⁸ Zand(1972) ya hizo referencia a esta característica al describir el proceso de generación de la confianza siguiendo a (Gibb, 1965).

la confianza, siendo recíproca, no tiene por qué ser mutua, ya que A puede confiar en B, pero B puede no confiar en A (Brower et al., 2000). De todas formas, estos matices conceptuales no están cerrados al debate académico, y la investigación empírica acerca del sentido de tales matizaciones es todavía escasa.

Todo lo que ha sido dicho hasta aquí, puede quedar resumido en las seis proposiciones que recogen los propios creadores del modelo en su artículo seminal (cfr. Mayer et al., 1995: 716, 720, 722, 726, 728). Estas proposiciones, que se recogen a continuación, han marcado numerosas líneas de investigación sobre generación de confianza de gran cantidad de trabajos posteriores y hasta día de hoy:

- Proposición 1: A mayor *propensión a confiar* del depositante, mayor será la confianza en el depositario, antes incluso de tener información sobre la persona en la que va a confiar.
- Proposición 2: El grado de confianza suscitada por el depositario en el depositante estará en función de: la percepción de la *habilidad, benevolencia e integridad* del depositario, y (como se ha dicho antes), mediada por la *propensión a confiar* del depositante.
- Proposición 3: La *integridad* influirá antes que la *benevolencia* en la confianza suscitada por el depositario.
- Proposición 4: La influencia de la *benevolencia* sobre la confianza suscitada por el depositario será mayor a medida que se vayan relacionando más ambas partes.
- Proposición 5: El riesgo asumido en la relación depende de la *confianza suscitada* y del *riesgo percibido* al hacerse depender el depositante del comportamiento del depositario.
- Proposición 6: El comportamiento del depositario reconfigurará la percepción de su *habilidad, benevolencia e integridad*.

En el año 2007, Schoorman, Mayer y Davis publicaron un trabajo con el título: "An integrative model of organizational trust: past, present and future". En él recogen los comentarios que, en los 12 años posteriores al artículo seminal que se ha venido citando, han surgido en la literatura académica, así como los nuevos campos en los que sigue abierta la investigación. El tenor de tales comentarios se puede sintetizar en las siguientes claves:

- La necesidad de ampliar la investigación del modelo a niveles de análisis más amplios (el grupo, la organización...) para poder diseñar un modelo que sea aplicable a cualquier nivel.

- La necesidad de estudiar con profundidad la variación de la generación de confianza a lo largo del tiempo.
- La conveniencia de profundizar en la relación entre confianza, riesgo asumido y sistemas de control.
- La importancia de ampliar el estudio acerca de la confianza como relación mutua y/o recíproca.
- La conveniencia de mejorar la escala de medida del constructo confianza.

Junto a los nuevos campos de investigación relacionados con la confianza, estos autores destacan además otros aspectos que deberían ser estudiados en futuras líneas de trabajo, entre los que se destacan: el papel de los afectos y la emociones en la generación de confianza, la ruptura y la reconstrucción de la confianza, el papel de las distintas culturas y su influencia en la generación de confianza, y la generación de confianza en contextos específicos (analizando el efecto que producen ciertas variables contextuales mediales) (Schoorman et al., 2007).

2.3. INVESTIGACIÓN APLICADA DEL MODELO DE MAYER ET AL. (1995).

Tras la propuesta del modelo, Mayer et al. (1995) emprendieron una línea de investigación de carácter fundamentalmente práctico, realizando diversos estudios de campo con los que validar el modelo y analizar la existencia de relaciones significativas entre la confianza y otras variables.

Lo primero que hicieron fue diseñar los instrumentos de medida con los que medir los tres antecedentes, la propensión a confiar del depositante y el constructo confianza. Una primera escala de medición fue presentada en el "11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology" (Schoorman et al., 1996a). Esta escala ha constituido desde entonces la base de los estudios que se han venido realizando con el modelo. A partir de la primera versión de la escala se produjeron ligeras modificaciones para su mejora, y con estas herramientas llevaron a cabo numerosas investigaciones, tanto de carácter relacional como de índole conceptual. En 1999 publicaron una investigación sobre la relación que existe entre los sistemas de retribución y la confianza (Mayer y Davis, 1999). En 2000 estudiaron la relación entre la confianza suscitada por el superior y los resultados obtenidos en la organización (Davis et al., 2000). En 2004 profundizaron en el estudio de los elementos sobre los que juzgar la confiabilidad del depositario (Mayer y Norman,

2004). En 2005 publicaron dos investigaciones, una acerca de la relación que existe entre los niveles de confianza y los resultados de la organización (Mayer y Gavin, 2005), y otra sobre el carácter recíproco de la relación de confianza entre las dos partes implicadas (Serva et al., 2005). En 2006 Schoormann inicia una línea de investigación en la que relaciona la confianza con el liderazgo (Ballinger et al., 2009; Schoorman y Ballinger, 2006).

Como se ha dicho, los instrumentos de medida utilizados en todos estos trabajos, están basados en la escala creada en 1996. A partir de la versión original se produjeron diversas modificaciones que tenían como finalidad la de incrementar la fiabilidad de la herramienta. En la Tabla 9 se recoge la escala revisada en 1999, que es en realidad la que más se ha utilizado, con ligeras variaciones de mejora, en la investigación empírica del modelo (Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Schoorman et al., 1996a; Schoorman y Ballinger, 2006; Serva et al., 2005). En la Tabla 9, junto a la escala de Mayer y Davis (1999), se recogen además los cuatro nuevos ítems que incorpora a la escala revisada posteriormente por Mayer y Gavin (2005), y los 7 ítems que añaden Schoorman y Ballinger (2006). Dado que la suma de estas modificaciones representa la herramienta de medición más fiable hasta la fecha, será la que se emplee más adelante en el trabajo empírico de esta investigación.

En el próximo epígrafe se llevará a cabo un análisis detallado de las raíces aristotélicas del modelo Mayer et al. (1995), a las que ya se hizo una breve mención en el epígrafe anterior.

Mayer et al. (1999)			
Pregunta original.		Traducción.	
Ability ($\alpha = 0,85$)	A1	Top management is very capable of performing its job.	Mi jefe inmediato está muy bien capacitado para hacer su trabajo.
	A2	Top management is known to be successful at the things it tries to do.	Se sabe que mi jefe inmediato (siempre) logra todo lo que se propone.
	A3	Top management has much knowledge about the work that needs done.	Mi jefe inmediato sabe mucho de su trabajo.
	A4	I feel very confident about top management's skills.	Confío plenamente en la competencia profesional de mi jefe inmediato.

	A5	Top management has specialized capabilities thta can increase out performance.	Mi jefe inmediato tiene una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados.
	A6	Top management is well qualified.	Mi jefe inmediato es una persona cualificada.
Benevolence ($\alpha = 0,88$)	B1	Top management is very concerned about my welfare.	Mi jefe inmediato se preocupa realmente por mi satisfacción personal.
	B2	My needs and desires are very important to top management.	Mis necesidades y deseos son importantes para mi jefe inmediato.
	B3	Top management would not knowingly do anything to hurt me.	Mi jefe inmediato nunca haría nada para perjudicarme a sabiendas.
	B4	Top management really looks out for what is important to me.	Mi jefe inmediato realmente pone interés en lo que es importante para mí.
	B5	Top management will go out of its way to help me.	Mi jefe inmediato dejaría de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera.
Integrity ($\alpha = 0,82$)	I1	Top management has a strong sense of justice.	Mi jefe inmediato tiene un estricto sentido de la justicia.
	I2	I never have to wonder whether top management will stick to its word.	Nunca pongo en duda la palabra de mi jefe.
	I3	Top management tries to be fair in dealing with other.	Mi jefe inmediato habitualmente procura ser justo con los demás.
	I4	Top management ´s actions and behaviour are not very consistent. (R)	Las acciones y los comportamientos de mi jefe no son muy coherentes. (R)
	I5	I like top management ´s values.	Comparto la escala de valores de mi jefe inmediato.
Propensity to trust ($\alpha = 0,98$)	PC1	One should be very cautious with strangers. (R)	Uno debe de ser prevenido con los desconocidos.(R)
	PC2	Most experts tell the truth about the limits of their knowledge.	Los expertos son sinceros a la hora de fijar los límites de su conocimiento.
	PC3	Most people can be counted on to do what they say they will do.	La mayor parte de la gente suele hacer lo que dice.
	PC4	These days, you must be alert or someone is likely to take advantage of you. (R)	Hoy día hay que llevar cuidado porque la gente intenta aprovecharse de uno. (R)
	PC5	Most salespeople are honest in describing their products.	La mayor parte de vendedores suelen ser sinceros cuando hablan de su producto.
	PC6	Most repair people will not overcharge people who are ignorant of their specialty.	La mayoría de los profesionales que hacen reparaciones no intentan cobrar de más a quienes desconocen la especialidad.
	PC7	Most people answer public opinion polls honestly.	La mayor parte de la gente responde a las encuestas de modo sincero.
	PC8	Most adults are competent at their jobs.	La mayor parte de los adultos son competentes en su trabajo hoy día.

Trust ($\alpha=0,59$)	T1	If I had my way, I wouldn't let top management have an influence over issues that are important to me. (R)	Si estuviera en mi mano, no permitiría que mi jefe inmediato decidiera sobre los temas que son importantes para mí. (R)
	T2	I would be willing to let top management have complete control over my future in this company.	Quisiera que mi jefe inmediato tuviera total control sobre mi futuro en la empresa.
	T3	I really wish I had a good way to keep an eye on top management. (R)	Ya me gustaría poder controlar lo que hace mi jefe inmediato. (R)
	T4	I would be comfortable giving top management a task or problem which was critical to me, even if I could not monitor their actions.	Me quedaría muy tranquilo trasladando a mi jefe inmediato una tarea o problema que fuera crítico para mí, incluso si no pudiera controlar cómo lo resuelve.
Mayer and Gavin (2005)			
Trust ($\alpha =0,82$)	T5	I would tell _____ about mistakes I've made on the job, even if they could damage my reputation.	Estaría dispuesto a contarle a mi jefe inmediato los errores que he cometido en el trabajo, incluso a riesgo de que manchen mi reputación.
	T6	I would share my opinion about sensitive issues with _____ even if my opinion were unpopular.	Compartiría mi opinión sobre temas delicados con mi jefe inmediato, incluso sabiendo que ésta pudiera ser impopular.
	T7	I am afraid of what _____ might do to me at work.	Tengo miedo de lo que me pueda hacer mi jefe inmediato en el trabajo.
	T8	If _____ asked why a problem happened, I would speak freely even if I were partly to blame.	Si mi jefe inmediato me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, incluso si fuera culpa mía.
Schoorman and Ballinger (2006)			
Trust ($\alpha =0,84$)	T1*	My supervisor keeps my interest in mind when making decisions.	Mi jefe inmediato vela por mis intereses al tomar decisiones.
	T2*	I would be willing to let my supervisor have complete control over my future in this company. (R)	No dejaría que mi jefe inmediato tuviera un control total sobre mi futuro en la empresa. (R)
	T3*	If my supervisor asked why a problem occurred, I would speak freely even if I were partly to blame.	Si mi jefe inmediato me preguntara por un problema que ha ocurrido, le contestaría libremente, incluso si tuviera culpa en parte.
	T4*	I feel comfortable being creative because my supervisor understands that sometimes creative solutions do not work.	Me siento cómodo siendo creativo porque mi supervisor entiende que a veces las soluciones creativas no funcionan.
	T5*	It is important for me to have a good way to keep an eye on my supervisor.	Es importante para mí tener estar atento de lo que hace mi jefe inmediato.
	T6*	Increasing my vulnerability to criticism by my supervisor would be a mistake. (R)	Aumentar mi vulnerabilidad por las críticas de mi jefe inmediato sería un error. (R)
	T7*	If I had my way, I wouldn't let my supervisor have any influence over decisions that are important to me. (R)	Si estuviera en mi mano, no permitiría que mi jefe superior pudiera decidir sobre cosas que son importantes para mí. (R)

Tabla 9: Escalas de medición de la habilidad, benevolencia, integridad, propensión a confiar y confianza. Fuente: Mayer y Davis (1999), Mayer y Gavin (2005)

2.4. RAÍCES ARISTOTÉLICAS DEL MODELO DE MAYER ET AL. (1995).

El modelo de confianza organizativa de Mayer et al. (1995) posee numerosas cualidades que se han puesto de manifiesto a lo largo de su estudio en páginas anteriores. En primer lugar, el modelo hace una síntesis bastante completa de las distintas aportaciones que previamente se habían llevado a cabo en el campo de la generación de confianza en las organizaciones desde distintos enfoques teóricos (sobre todo desde la sociología y desde la psicología de las organizaciones); en segundo lugar, el modelo aporta una definición clara del concepto de confianza organizativa, diferenciándola de otros conceptos similares o relacionados (como la cooperación, la confidencia, la predicción...); en tercer lugar, esta propuesta permite distinguir claramente a los agentes que participan en la confianza interpersonal, describiendo además las características de cada uno de ellos que inciden en la generación de confianza. A todo esto hay que añadir que los autores han diseñado unas escalas de medición con las que cuantificar las variables que influyen en la generación de confianza y poder así analizar estadísticamente las relaciones existentes entre ellas.

Junto a las cualidades descritas, el modelo de confianza organizativa de Mayer et al. (1995) contiene una característica que le dota de una clara vocación universalista y de cierta perennidad, y esta característica es su clara relación con los elementos antropológicos expuestos por Aristóteles al describir hace más de veinticuatro siglos los elementos de una buena comunicación entre seres humanos. Sin ánimo de llevar a cabo un tratado filosófico acerca de la relación que existe entre este modelo de confianza y la filosófica aristotélica (aspecto interesante, pero que se escaparía por completo al objeto de análisis de esta investigación), el objetivo aquí es describir el paralelismo que existe entre el pensamiento Aristotélico y los antecedentes del modelo, tal y como reconocen sus propios creadores.

2.4.1. RELACIÓN DE LOS TRES ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA EN ARISTÓTELES CON LOS TRES ANTECEDENTES DE LA CONFIANZA DEL MODELO DE MAYER ET AL. (1995).

En una nota a pié de página de su artículo seminal, Mayer et al. (1995) describen de modo muy somero el paralelismo que existe entre los tres antecedentes de la confianza y los tres elementos que según Aristóteles debe reunir una buena comunicación. La traducción del texto original dice así: "Es interesante resaltar lo que Aristóteles sugiere en su Retórica acerca de las características de una buena comunicación. El juicio sobre la bondad de la comunicación la establecerá el receptor al evaluar en el emisor tres características: su inteligencia, su carácter (honestidad) y su buena intención. Estas características guardan un paralelismo con la habilidad, la integridad y la benevolencia respectivamente" (cfr. Mayer et al., 1995:717).

Si analizamos lo que dice Aristóteles al respecto, los tres elementos de los para lograr una comunicación persuasiva (en griego: *logos, pathos y ethos*) son, a juicio del Estagirita, la fuente de una buena comunicación, de una comunicación persuasiva. Según el planteamiento Aristotélico, el oyente evaluará implícitamente al emisor según los tres factores que pasamos a describir a continuación:

El *logos* hace referencia a la idea que se quiere transmitir en el discurso. Es el objeto de la comunicación, el mensaje que se quiere transmitir y sobre el que se ciñe el tema tratado en el discurso. Gil (2006:77) define el *logos* como "el contenido racionalmente convincente". El *logos*, se refiere tanto a las ideas que se quieren transmitir como a la argumentación que se utiliza en la comunicación, recogiendo los principios de los que se parte y pasando por las relaciones lógicas con las que se va construyendo en contenido del discurso.

El *pathos* hace referencia a los sentimientos, o la pasión, que pone el emisor en el discurso. Se refiere por tanto a la intensidad o al apasionamiento que el comunicador pone en su exposición, que se manifiesta a través del tono de voz y del lenguaje no verbal, y que tiene la finalidad de despertar una respuesta similar en los oyentes. Con este modo de obrar no sólo se pretende un convencimiento racional en el oyente, sino una adhesión sentimental a las ideas transmitidas. Gil (2006:77) define el contenido del *pathos* como "las emociones que el emisor intenta activar en el

receptor”, con las que busca establecer un vínculo con la audiencia, de modo que se adhieran y sientan como propio el contenido del discurso.

El *ethos* se refiere al carácter, o a la calidad ética del comunicador. Es la honradez del emisor. La honradez incrementa la capacidad persuasiva del discurso ya que, como dice Aristóteles “a los hombres buenos los creemos de modo más pleno y con menos vacilación... No es verdad, como suponen algunos escritores en sus tratados de retórica, que la bondad personal de quien habla no contribuye nada a su poder de persuasión; por el contrario, su carácter, casi puede considerarse el medio más efectivo de persuasión que posee” (Aristóteles, 2000: libro 1, 1355b).

El carácter, o lo que es lo mismo, la calidad ética del emisor, constituye la prueba de que cree en lo que comunica, y lo vive en primera persona. No sólo se trata de un conjunto de ideas entrelazadas con lógica y transmitidas con pasión. Además del convencimiento intelectual, el apasionamiento transmitido se iría diluyendo poco a poco sin una interiorización práctica del mensaje y ahí es donde la honestidad del emisor juega un papel crucial. Mediante ésta, el receptor percibe que lo que el emisor transmite no sólo se lo cree, sino que invita a que otros lo pongan en práctica con su propio ejemplo.

Al describir los antecedentes de la confianza, Mayer et al. (1995) descubren el paralelismo que existe entre los tres factores que han hallado tras una investigación metódica de trabajos empíricos previos y los tres elementos de la retórica de Aristóteles. Así, intuyen la relación entre el *logos* y la competencia o habilidad del depositario de la confianza, de modo que las ideas y la lógica discursiva que debería tener el emisor en su comunicación para persuadir al receptor, sería análoga a los conocimientos y competencias que debe tener el depositario para generar confianza en el depositante. Siguiendo con la misma lógica, parecen intuir una relación entre el *pathos* y la benevolencia del depositario, de tal manera que la pasión que pone el emisor en su discurso, buscando establecer un vínculo con el receptor para que se adhiera al contenido de la comunicación, sería similar a la benevolencia del depositario, en donde el depositante juzga si hay algún tipo de vínculo entre ellos, de modo que al depositario le importe el depositante y persiga intereses comunes en donde las dos partes salgan beneficiadas o satisfechas. Finalmente, Mayer et al. (1995) establecen un paralelismo entre el *ethos* y la integridad, de modo que así como el carácter del emisor aumenta la capacidad de persuasión sobre el receptor,

también el depositante juzga la integridad del depositario (entendida por ellos como el conjunto de unos principios morales del obrar) a la hora de decidir si confía o no en él.

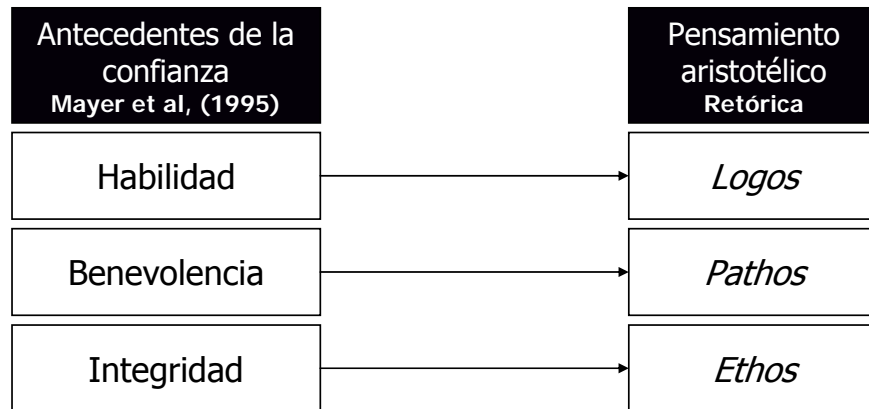


Tabla 10: Esquema del paralelismo entre los antecedentes de la confianza del modelo de Mayer et al. (1995) y los elementos de la comunicación persuasiva según Aristóteles. Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha dicho, no es objeto directo de esta investigación realizar un estudio filosófico acerca del mayor o menor acierto de la comparación entre los antecedentes de la confianza y los elementos de una comunicación persuasiva en el pensamiento Aristotélico⁹. Lo que se quiere resaltar aquí es que en esta comparación se subraya la vocación universalista del modelo propuesto, al utilizar elementos análogos a los empleados por los filósofos clásicos, de tradición también universalista, en los que subyace una concepción antropológica, de qué es lo propio, común y universal de la naturaleza humana.

⁹ Sería necesario un estudio de corte más filosófico para poder afirmar que el Modelo de Mayer et al. (1995) es 'plenamente Aristotélico', y no más bien 'parcialmente Aristotélico', pues los contenidos de la terminología (habilidad, benevolencia e integridad) propios de la psicología moderna no tienen porqué coincidir plenamente con el pensamiento del filósofo griego. Un trabajo de esta naturaleza permitiría llevar a cabo una revisión más afinada de los contenidos de cada antecedente, algo que constituiría el objeto de otra investigación.

Siguiendo con el empleo de una antropología filosófica de corte Aristotélica, en el próximo epígrafe estudiaremos un aspecto del pensamiento Aristotélico que, enlazando con la distinción del logos, ethos y el pathos, distingue dos tipos de racionalidad en la acción humana. La tesis de este trabajo es que dicha distinción permitirá arrojar luz para una mejor comprensión del modelo de generación de confianza de Mayer et al. (1995)

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE LA TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA DE ARISTÓTELES EN LA GENERACIÓN DE CONFIANZA.

3.1. INTRODUCCIÓN.

En los capítulos precedentes se ha hecho una síntesis del concepto de confianza organizativa desde distintas disciplinas teóricas. A continuación, y dentro del ámbito de la psicología de las organizaciones, se ha presentado el modelo de Mayer, Davis y Schoorman de 1995 como propuesta seminal a la hora de estudiar el fenómeno de la confianza dentro de las organizaciones.

Partiendo del paralelismo que Mayer et al. (1995) hacen entre los tres antecedentes de la confianza y los elementos que Aristóteles describe en su Retórica (Aristóteles, 2000: libro 1, art.1355b) como la base de una comunicación persuasiva, se pretende establecer ahora un nuevo paralelismo entre el modelo de confianza de Mayer et al. (1995) y la teoría de la acción humana que Aristóteles describe en el libro VI de su libro 'Ética a Nicómaco'. Como se verá, con la propuesta de un nuevo

paralelismo entre el modelo y el pensamiento Aristotélico se pretende explicar mejor ciertos aspectos existentes en el modelo, y en la literatura de confianza, pero que adolecen de una sólida justificación sobre su causalidad.

El esquema que se va a seguir en este capítulo consistirá en comenzar por una exposición de la teoría de la acción humana de Aristóteles, distinguiendo entre *praxis* y *poiesis* como los dos tipos de acciones, que a su vez configuran la racionalidad con la que el sujeto se enfrenta a la acción que va a desarrollar. A continuación se analizará el paralelismo que existe entre la generación de confianza organizativa y la prevalencia de las racionalidades con las que el depositante se enfrenta a este fenómeno.

3.2. LA TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA EN LA CONCEPCIÓN ARISTOTÉLICA. ¹⁰

Es posible hablar de una teoría de la acción humana en Aristóteles a partir de la concepción que éste tiene del ser humano y su obrar diario. Esta teoría de la acción está presente por tanto en sus trabajos acerca de la ética, especialmente en su 'Ética a Nicómaco', pero subyace también en los planteamientos antropológicos de sus tratados sobre política y retórica. Aristóteles describe dos facultades en el ser humano, que son las que lo caracterizan como tal, a saber, la inteligencia y la voluntad. Se trata de las facultades superiores que deben regir la conducta del ser humano, y que lo distinguen del resto de seres animales. La inteligencia es la capacidad de entender o comprender. Aristóteles hace referencia no solo a la capacidad de conocer la realidad sino, sobre todo, a la capacidad de entender el porqué de esa realidad y la causa de la misma (cfr. Aristóteles, 1975: Libro 1, 1139a). En cuanto a la voluntad, Aristóteles la entiende como el deseo racional de lo deliberado por el entendimiento. La voluntad incluye la decisión de elegir lo presentado por la razón y ponerlo en práctica. De este modo los seres humanos son capaces de regir su conducta en base a los principios dados por la inteligencia.

El entendimiento es en realidad una "facultad a la que solemos denominar inteligencia o razón, pero que puede tener distintos usos o formas de empleo" (Melé,

¹⁰ Este epígrafe está basado en Guillén (2000:97-99)

2000: 420). Esos usos o formas de empleo son los que el filósofo griego denominó como "inteligencia teórica" e "inteligencia práctica".

La "inteligencia teórica" es una acción propia y únicamente de conocimiento, que versa sobre la ciencia y que tiene como fin la verdad, es decir, el conocimiento de la realidad de las cosas y de los principios causantes de esa realidad. Como dirá el filósofo griego, mediante la inteligencia teórica "contemplamos la clase de entes cuyos principios no pueden ser de otra manera" (Aristóteles, 1994: Libro VI, 1139a).

A partir del método especulativo o de la reflexión la inteligencia teórica (observación de la realidad) trata de llegar a descubrir los principios causales de esa realidad. Para ello utilizará como métodos de conocimiento la inducción (a partir de lo particular llegar a lo universal) y la deducción (de lo universal llegar a lo particular, mediante el silogismo). A esta acción propia de la inteligencia práctica el filósofo griego la denominará *Theoria*.

Mientras que la inteligencia teórica y la acción de la *Theoria* versan sobre lo genérico, la "inteligencia práctica" versa sobre lo contingente, trata sobre la realización de acciones particulares concretas, es decir, sobre lo que es humano y opinable, y que se puede hacer de muchas formas distintas. Al referirse a la acción práctica, propia de la inteligencia práctica, Aristóteles hace referencia tanto a la 'elección' de la acción concreta que se va a realizar, como al 'fin' perseguido en esa acción. Tanto la elección como el fin son principios causantes de esa acción concreta, como dirá el filósofo griego: "el principio de la acción es la elección y el de la elección el deseo y la elección orientada a un fin... La reflexión de por sí no pone nada en movimiento, sino la reflexión orientada a un fin y práctica... porque todo el que hace una cosa la hace en vistas a algo" (Aristóteles, 1994 .Libro VI, art. 2). Para la realización de una acción particular se pone en práctica la deliberación, y en la ejecución de ésta interviene por tanto la facultad intelectual y la facultad volitiva.

De este modo, al considerar la realización de elecciones, de acciones prácticas, particulares concretas, Aristóteles distingue entre "hacer cosas" (*poiesis* en griego) y "actuar" (*praxis* en griego) (cfr. Aristóteles, 1994: libro VI, 1140a). El hacer cosas, o '*poiesis*' (en griego), hace referencia a lo que se produce al realizar una acción concreta. Algo que pasa del sujeto actuante al exterior del sujeto. En cambio, el actuar, o '*praxis*' (en griego), versa sobre el fin o el deseo perseguido en la producción de esa acción particular y sobre las consecuencias que esa acción tiene en el sujeto de la misma (como son el desarrollo de hábitos operativos del carácter o virtudes, por ejemplo). Y es que, tal y como expone Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, el ser humano, al realizar acciones concretas, además de hacer cosas se hace a sí mismo.

En la Tabla 11, se pueden distinguir los tres tipos de acción de las que hemos hablado fruto del uso que se hace de las facultades superiores, y los tipos de racionalidad que cabe distinguir. Ahora se detallará la diferencia entre la racionalidad instrumental y la práctica, pero como se subrayará a lo largo de todo este apartado, todas ellas están presentes en mayor o menor medida en cada acción humana, y es posible distinguirlas, pero no conviene separarlas, pues ese artificio supondría atentar contra la realidad de las cosas.

Facultades	Acción	Racionalidad
Razón teórica	<i>Theoria</i>	Racionalidad teórica
Razón práctica	<i>Poiesis</i>	Racionalidad instrumental
	<i>Praxis</i>	Racionalidad práctica

Tabla 11: Tipos de acción humana según Aristóteles. Fuente: Elaboración propia.

En la acción productiva hay que considerar, pues, lo que es objeto de producción (*poiesis*) y lo que es objeto de actuación (*praxis*). Por esta razón, la acción

de hacer algo no se califica sólo por la 'producción', sino también por la 'actuación'. La acción de vender, por ejemplo, desde la perspectiva del 'hacer-producir', mirará exclusivamente a los resultados externos de la acción. Ésta podría ser evaluada como una venta eficiente, una venta eficaz y con buenos resultados, o con satisfacción del cliente, o cualquier otro aspecto relacionado con los resultados. Pero desde la perspectiva del 'actuar' cabe decir que ha sido un fraude, o bien una buena venta si ha sido justa, porque se ha realizado conforme a intenciones y principios justos, convirtiendo así en justo a quien la lleva a cabo. Aristóteles dirá por ejemplo que el que miente habitualmente se hace mentiroso, y el que dice la verdad se hace veraz. La 'actuación', como se puede observar, permanece en el agente mismo que opera, mientras que el 'hacer' es una operación que pasa a la materia exterior, dando lugar a algo formado a partir de la acción.

Aristóteles distingue dos tipos de racionalidades en el hacer cosas (*poiesis*) y en el actuar (*praxis*): "una cosa es la producción y otra la acción (...); de modo que también la disposición racional apropiada para la acción es cosa distinta de la disposición racional para la producción. Por tanto, tampoco se incluyen la una en la otra; en efecto, ni la acción es producción ni la producción es acción" (Aristóteles, 1994: libro VI, 1140a).

Según Aristóteles, "la acción y la producción son dos géneros distintos" (Aristóteles, 1994: libro VI, cap 4, 1140b). En efecto, las dos racionalidades consideradas, no son homogéneas, y existen entre ellas importantes diferencias (Guillén, 2000; Melé, 2000).

En primer lugar, por lo que se refiere al punto de atención de una y otra racionalidad, la *poiesis*, o racionalidad "del hacer", mira exclusivamente a los resultados, sólo considera el fin instrumental del hacer. Es un hacer "para" algo posterior. De aquí que sea una "racionalidad instrumental" cuya valoración dependerá exclusivamente de la utilidad perseguida por la acción. Un sencillo ejemplo puede aclarar el modo en que esta racionalidad actúa. Cuando se afirma que una 'buena' falsificación de un billete es aquella que da 'bien' el pego, estamos haciendo uso de la racionalidad "del hacer". Esta racionalidad instrumental juzga si "técnicamente" la falsificación es "buena", pero no permite juzgar si la acción de falsificar billetes es buena o no, en sentido ético. En cambio, la racionalidad "del actuar" (*praxis*) mira a la acción en sí misma. No es lo mismo hacer billetes falsos para utilizarlos en una

película o en cualquier otra actividad inofensiva o para ser utilizados en una estafa (Guillén, 2000). Esta distinción racional entraña una valoración ética de la acción que nada tiene que ver con la valoración racional de la eficacia "técnica" de la producción (en el caso anterior, la eficacia en lograr que unos billetes falsos pasen como billetes de curso legal). Este descubrimiento de la moralidad de la acción responde a una "racionalidad practica"¹¹ que es parte de la acción humana tanto como puede serlo la racionalidad instrumental.

Una segunda diferencia entre ambas racionalidades hace referencia a los aprendizajes que éstas generan. Al repetir actos semejantes se genera un aprendizaje que proporciona una habilidad cada vez mayor para "hacer" o producir cosas semejantes. Esta habilidad, denominada por Aristóteles "técnica" o "arte" es una disposición racional para la producción, y se mueve en el ámbito "del hacer", de la "racionalidad instrumental". Al propio tiempo, quien actúa de modo deliberado y libre adquiere también un hábito, bueno o malo, que proporciona una disposición racional para la acción. Este hábito, denominado por Aristóteles prudencia ("*phronesis*"), es lo que hoy podríamos denominar "sabiduría práctica". Se trata de un hábito esencialmente distinto de la "habilidad productiva", que se mueve en el ámbito "del actuar", de la "racionalidad práctica". Aunque ambos se adquieren mediante la acción, la habilidad productiva hace referencia a la capacidad de producción, mientras que la sabiduría práctica versa sobre la finalidad perseguida al realizar una acción concreta. Además de la sabiduría práctica, que es un hábito intelectual y en cierta medida también moral, al actuar se adquieren también otros hábitos del carácter: "... practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados, y practicando la fortaleza, fuertes" (Aristóteles, 1994: libro II, 1103a-b). La sabiduría práctica, y estos otros hábitos, o disposiciones estables del carácter, son las virtudes o

¹¹ Se ha optado por usar "racionalidad practica" porque, aunque se pueda diferenciar en al plano teórico, en general confluyen los dos tipos de actuación, es decir, todas las acciones tienen una dimensión *práxica* y otra *poiética* (aunque de distinta intensidad). La racionalidad práctica engloba la dimensión ética y el resto de la interioridad humana (intimidad, afectividad,...). Esta dimensión es la que permite explicar cómo la persona, al hacer una determinada actuación, crece como ser humano. Esta racionalidad tiene una percepción más completa de la realidad. Otros autores la han denominado como "racionalidad ética" o "racionalidad directiva" (Guillén, 2000; Melé, 2000)

vicios que configuran la calidad humana del agente. Quien realiza estafas se hace estafador, mientras que quien actúa con integridad moral se hace a sí mismo cada vez más íntegro. Dicho de otro modo, quien toma una decisión no sólo decide sobre un objeto, sino que decide sobre sí mismo. Cuando uno decide hacer algo decide, al mismo tiempo, qué va a hacer y qué clase de persona quiere ser. En definitiva, 'se decide' (Guillén, 2000).

Una tercera diferencia entre ambos tipos de racionalidad se refiere al modo de evaluar propio que cada una tiene. La "racionalidad instrumental" evalúa a partir de una descripción de los objetivos a alcanzar. Así, una estrategia empresarial será más o menos eficaz según sea su utilidad para lograr los objetivos establecidos. Si, por ejemplo, se pretende abrir nuevos mercados, habrá que evaluar la estrategia formulada en función de este objetivo. De algún modo, este objetivo prescribirá qué tipo de estrategias se pueden formular y cuáles se deben rechazar. En este sentido, puede afirmarse que, para la racionalidad instrumental, cuando se produce la descripción obtenemos como resultado la prescripción. En cambio, la "racionalidad práctica" no surge de descripciones sino de la captación racional del bien humano por parte del que realiza la acción. No es algo descriptivo, sino directamente prescriptivo. El bien aparece como algo que debe ser realizado por su valor intrínseco, y cuya realización mejora al agente como ser humano. Se trata aquí del ámbito de la conveniencia moral, frente al ámbito de la utilidad (dos racionalidades con diversas). En la Tabla 12, se recoge una síntesis gráfica de las principales diferencias entre los tipos de racionalidad expuestas en estos párrafos.



Facultades	Acción	Racionalidad	Operación	Hábitos	Evaluación
Razón teórica	<i>Theoria</i>	Racionalidad teórica	Conocimiento teórico		
Razón práctica	<i>Poiesis</i>	Racionalidad instrumental	Transitiva 	Arte o técnica	Utilidad
	<i>Praxis</i>	Racionalidad práctica	Inherente 	Prudencia Otras virtudes morales	Conveniencia

Tabla 12: Esquema de la teoría de la acción humana de Aristóteles. Fuente: Elaboración propia a partir de Guillén (2000) y Melé (2010).

Esta diferenciación entre los tipos de racionalidad de la acción humana¹², no debe llevar a plantear distinciones extremas ni dicotomías, en el caso de la razón práctica. No es realista plantear acciones de carácter totalmente *praxico* de otras de carácter totalmente *poiético*. Diversos autores han criticado esta dicotomía denominada "tesis de separación" (distinción entre acciones totalmente *práxicas* y acciones totalmente *poiéticas*) abogando por "la tesis de unidad". En uno de sus trabajos más recientes, Edward Freeman (padre de la teoría de los *Stakeholders*) defiende igualmente la imposibilidad de la tesis de separación (Agle et al., 2008)

Siguiendo a Melé (2010), se van a asumir aquí los postulados de Putnam (2002), que afirma que aunque se pueda hacer una distinción a nivel conceptual, las personas perciben la realidad como un todo, donde tanto los hechos como los

¹² Aristóteles, como ya se dijo, distingue, junto a la *praxis* y la *poiesis* la "*Theoria*", que es el conocimiento de la realidad, es decir, de la verdad de las cosas. Surge por observación, por eso también se le ha denominado racionalidad especulativa, y versa sobre lo universal y necesario. Aristóteles, dirá que la racionalidad práctica se relaciona con la racionalidad especulativa, ya que sólo teniendo un conocimiento sobre lo que son las cosas, se podrá establecer juicios acerca de la conveniencia en una actuación concreta (cfr. Melé, 2000:424). En definitiva, todas las racionalidades se hallarán presentes de modo más o menos intenso en cada acción humana.

valores¹³ están presentes al mismo tiempo. Obviamente, uno puede centrarse en un aspecto concreto de la realidad, pero eso no quiere decir que tenga así una visión completa de la realidad. "Uno de los grandes errores de la modernidad ha consistido en comprender la realidad desde una disciplina de conocimiento generalizando las conclusiones a las que se ha llegado. Es decir, se ha perdido la visión de conjunto, obviando las limitaciones que tiene esa disciplina, y por tanto, teniendo una visión limitada e incompleta de la realidad" (Melé, 2010:640). En la toma de decisiones, además de saber cómo se hacen las cosas (tener la técnica necesaria) y los efectos técnicos que se derivan, debe tenerse en cuenta que esas decisiones tienen consecuencias sobre las personas. Primero, sobre la propia persona que toma las decisiones, y en segundo lugar, considerando también que "hay personas que se ven afectadas por esas consecuencias y sobre las que habrá que evaluar la conveniencia o no de tomar una determinada decisión, por muy correcta que sea desde el punto de vista técnico" (cfr. Llano, 1998:6). En general, "en cualquier decisión existen dos aspectos inseparables: uno que es técnico y otro que es ético" (Melé, 2010:641)

Destaca en este planteamiento de la "tesis de unidad" la intuición de considerar otros aspectos en la acción humana además de la utilidad ya que, puesto que el ser humano no es una máquina, junto con "lo que hace" debe considerarse "para qué" y "para quién" lo hace, su finalidad, y también "quién lo hace", es decir, cómo afecta esa acción al sujeto de la misma. Ésta es una de las grandes aportaciones de Aristóteles, la distinción de las racionalidades en la acción humana. Sin embargo, la limitación que "la tesis de unidad" mal entendida puede imponer sobre la teoría de la acción humana es confundir estas dos racionalidades con acciones concretas¹⁴ considerando que *praxis* y *poiesis* son racionalidades asignadas a tipos de

¹³ Habla de hechos y valores como elementos distintivos de la racionalidad instrumental y la racionalidad práctica. Mediante la primera, se vería únicamente la utilidad de una determinada actuación, es decir, el "hecho". Mediante la segunda, también se tendrá en cuenta la conveniencia de esa actuación además de su utilidad, es decir "los valores".

¹⁴ Sin ánimo de ser exhaustivo, para poder entender la teoría de la acción humana debe tenerse en cuenta el contexto cultural en la que se germinó para hacer una correcta hermenéutica de su contenido. En aquella época había unas diferencias sociales notables de manera que las actividades manuales eran realizadas por los esclavos, mientras que las intelectuales por las personas de más nivel económico. Aristóteles defiende que las actividades que más perfeccionan al

acción (con lo que habría acciones que serían puramente *praxicas* y acciones que serían puramente *poieticas*).

Lo que defiende la "tesis de unidad", es la necesidad de distinguir sin separar, es la coexistencia de las dos racionalidades en todas las acciones humanas: acciones conscientes y libres (Aquinas, 1947, STh I-II, 6,1). El ser humano, al ser inteligente y libre, cuando realiza una acción lo hace con una intención, de modo que se va 'realizando' en las decisiones que va tomando, se hace tal o cual persona, mejor o peor, de hecho, la generación de hábitos que facilitan o dificultan el obrar son la manifestación más clara de este desarrollo personal al realizar acciones. Los hábitos humanos pueden ser operativos, o lo que es lo mismo, destrezas que se adquieren para realizar algo, técnicas, saber hacer propio de la *poiesis* o producción. Sin embargo, existen también hábitos del carácter, que se llamarán virtudes o vicios, ya que ayudan o dificultan obrar el bien. De esta manera, en función del carácter que se va forjando en cada persona, se dice que el ser humano "se hace haciendo". Es posible por tanto distinguir los hábitos técnicos de los hábitos morales, pero no es posible separarlos en cada acción humana.

ser humano son aquellas que más utilizan las facultades propiamente humanas. Por esta razón, argumenta que el hombre se perfecciona más con la *Teoría*, que es una actividad estrictamente intelectual. De aquí se deriva que se haya dicho que Aristóteles era un intelectualista.

Visto que no se puede separar lo *poiético* de lo *práxico* en la acción, lo que se defiende en esta investigación es que, sin separar, sí conviene distinguir las dos racionalidades expuestas en la realización de acciones prácticas concretas. De modo que, la acción concreta que se va a realizar potenciará más una racionalidad u otra, sin anular nunca completamente el carácter *práxico* de toda acción humana, en la que interviene la inteligencia y la voluntad, pero pudiendo intensificar en mayor o menor medida su carácter poietico. En conclusión, es esta investigación se aboga por la "tesis de unidad", y a continuación se verá cómo esta tesis de corte Aristotélico puede tener una incidencia directa en el modo de interpretar el Modelo de confianza propuesto por Mayer et al., (1995) también de corte Aristotélico.

3.3. INFLUENCIA DE LA 'PRAXIS' Y LA 'POIESIS' EN LA GENERACIÓN DE CONFIANZA.

Una vez se ha descrito la teoría de la acción humana de Aristóteles, se va a estudiar su relación con el fenómeno de la generación de confianza. Lo que se persigue a continuación es revisar el estudio de la generación de confianza interpersonal a la luz de la teoría Aristotélica de la acción humana, con el fin de poder explicar mejor el fenómeno.

Lo que aquí se propone es el estudio de una acción concreta, la de confiar, que consiste, a juicio de Mayer et al. (1995), en la decisión de hacerse vulnerable. Se trata de una actuación humana en la que se intuye que cabe distinguir las tres racionalidades (véase Tabla 12), aunque por el interés eminentemente práctico de esta investigación, no se hará referencia a la racionalidad teórica, sino a la racionalidad práctica y a la instrumental.

Como la racionalidad instrumental tiene una finalidad operativa (la capacidad de producir), la confianza vista bajo la óptica de una racionalidad instrumental se fijará en la capacidad del depositario para conseguir unos determinados objetivos. Aplicado al modelo de confianza de Mayer et al. (1995), esta capacidad de producción vendrá reflejada por la "habilidad" del depositario (conjunto de capacidades y competencias) que es uno de los tres elementos constitutivos de la confiabilidad y uno de los antecedentes de la confianza. De este modo, podemos establecer un paralelismo entre la racionalidad instrumental y la habilidad como capacidad operativa.

Por otra parte, la racionalidad práctica hace referencia a cómo es el desarrollo personal del sujeto que actúa al realizar una acción concreta. Al tomar la decisión de confiar bajo la óptica de una racionalidad práctica, el depositante de la confianza reflexionará acerca de las consecuencias que tendrá sobre sí mismo el acto de confiar, el acto de hacerse vulnerable o correr el riesgo ante un tercero. Las consecuencias de la acción están protagonizadas por el obrar del depositario de la confianza (porque la confianza es asumir el riesgo de depender de esa otra persona). Precisamente por este motivo, juzgará cuáles son los fines que persigue el depositario, y los principios que rigen su actuar, pues serán éstos los aspectos que condicionarán finalmente el desarrollo personal del depositante. Por ello, aplicado al modelo de Mayer et al. (1995), esto es lo que se contempla precisamente el depositante al valorar la 'benevolencia' e 'integridad' del depositario en el juicio de su confiabilidad. De este modo, podemos establecer también aquí un paralelismo entre la racionalidad práctica y la benevolencia y la integridad.

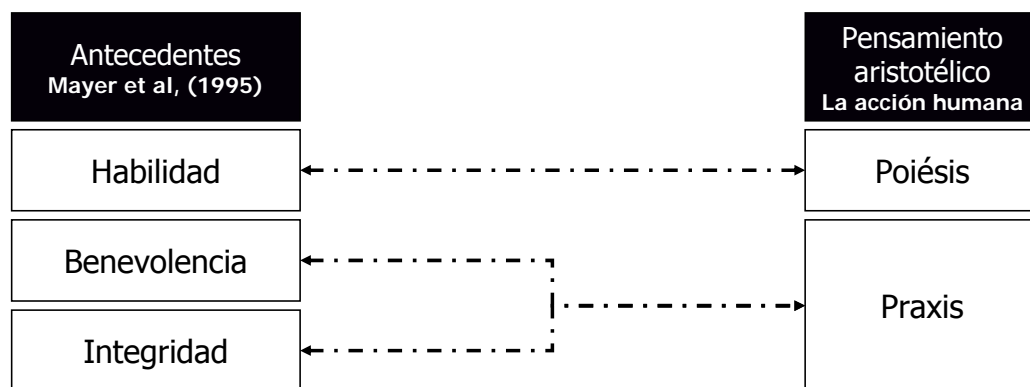


Figura 5: Paralelismo entre la *praxis* y la *poiesis* con la generación de confianza. Fuente: Elaboración propia.

Este paralelismo se encuentra ya en el pensamiento aristotélico, si bien los autores del modelo de generación de confianza no hacen mención de ello. Se trata pues de un nuevo paralelismo, el propuesto aquí, tan de corte Aristotélico como el propio modelo, del que se puede extraer una conclusión directa: el modo de considerar la generación de confianza interpersonal, con una racionalidad eminentemente práctica y con una racionalidad eminentemente instrumental, puede tener consecuencias en la importancia que se da a los antecedentes de la confianza. Es decir, lo que aquí se defiende es que el tipo de racionalidad que impere o prevalezca en la acción, influirá en los elementos en los que se basa la decisión de si confiar o no en el depositario. De este modo, cabe pensar que *al considerar la*

generación de confianza con una prevalencia de la racionalidad instrumental, se dará un valor mayor al juicio de la habilidad que al juicio de la benevolencia e integridad del depositario. Al mismo tiempo, es razonable pensar que al considerar la generación de confianza con prevalencia de la racionalidad práctica, se dará un valor mayor al juicio de la benevolencia y la integridad que al de la habilidad a la hora de confiar en el depositario.

Como se ha dicho anteriormente, en esta investigación abogamos por la “tesis de unidad”, es decir, de considerar que tanto la *praxis* como la *poiesis* están presentes, en mayor o menor medida, en toda acción humana. Esta postura es además totalmente consistente con la postura de los autores del modelo, ya que establecen que es necesario un juicio positivo en los tres antecedentes de la confianza para que se de su existencia (Mayer et al., 1995:720). De la misma manera, el nuevo paralelismo descrito no anula la influencia de ninguno de los antecedentes sobre la confianza, únicamente prioriza uno sobre otros, en función del tipo de racionalidad que prevalezca en la generación de confianza.

En la siguiente ilustración, se muestra de modo gráfico cuales serían las consecuencias del nuevo paralelismo propuesto aquí entre la confianza y la racionalidad práctica e instrumental.

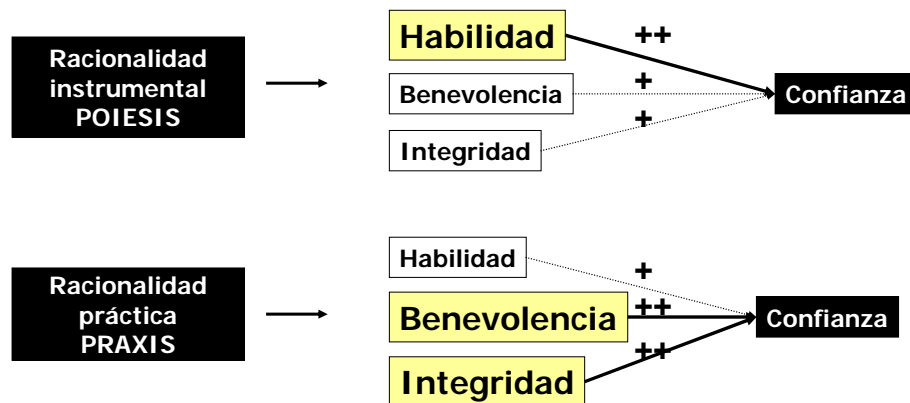


Ilustración 3: Consecuencias del paralelismo entre el tipo de racionalidad que prevalezca en la acción de confiar y la generación de confianza según el modelo de Mayer *et al.* Fuente: Elaboración propia

3.4. ESTUDIO DE LA RACIONALIDAD PRÁCTICA EN EL MODELO DE MAYER ET AL. (1995).

Una vez se ha propuesto el paralelismo entre la teoría de acción humana y los tipos de racionalidad con el modelo de generación de confianza de Mayer et al. (1995), se quiere profundizar a continuación en una mejor comprensión del modelo.

El paralelismo propuesto implica el reconocimiento de las dos dimensiones, *praxis* y *poesis*, en toda acción humana y la consideración de la racionalidad que cada una conlleva. Se ha dicho que la racionalidad práctica se centra en el desarrollo personal del sujeto de la acción. En el paralelismo propuesto, se ha relacionado esta racionalidad con la influencia que la benevolencia e integridad tiene en la decisión de confiar ya que, al depender de otra persona, el mejor o peor desarrollo personal del depositante, más allá de la cuestión de utilidad, estarán en manos del depositario. En consecuencia, se puede decir que la intensidad de la racionalidad práctica dependerá de la vulnerabilidad a la que se expone el depositante de la confianza. Recordemos que no es lo mismo hacerse vulnerable con acciones tan dispares como lo son dejar un teléfono, contar los resultados de una investigación a un tercero o poner a su disposición a la propia familia. La vulnerabilidad, o riesgo asumido, es precisamente el núcleo de la definición de la confianza organizativa, y su contenido determinará sin duda la mayor o menor prevalencia de una racionalidad práctica en el acto de confiar. Si analizamos el caso concreto del modelo de Mayer et al. (1995), para analizar en qué consiste el contenido de la acción de confiar, bastará con observar detenidamente cuáles son los ítems que incluye la escala que mide el acto de confiar para deducir si estamos ante cuestiones intrínsecas, que afectan al desarrollo personal del depositante. En la tabla 13 se recoge precisamente la escala del constructo confianza de Mayer et al. (1995), y más en concreto la escala a que ya se hizo referencia de Mayer y Gavin (2005).

Confianza organizativa.		
Ítem	Pregunta original.	Traducción y adaptación para el directivo.
CGD1	If I had my way, I wouldn't let top management have an influence over issues that are important to me.	Permitiría que mi jefe superior decidiera sobre los temas que son importantes para mí.
CGD2	I would be willing to let top management have complete control over my future in this company.	Quisiera que mi jefe superior tuviera total control sobre mi futuro en la empresa.
CGD3	I really wish I had a good way to keep an eye on top management.	Aunque pudiera, no controlaría lo que hace mi jefe superior; me fío de él.
CGD4	I would be comfortable giving top management a task or problem which was critical to me, even if I could not monitor their actions.	Me quedaría muy tranquilo trasladando a mi jefe un problema crítico para mí, incluso aunque no supiera cómo lo resuelve.
CGD5	I would tell top management about mistakes I've made on the job, even if they could damage my reputation.	Estaría dispuesto a contarle a mi jefe superior los errores que he cometido en el trabajo, aunque manchen mi reputación.
CGD6	I would share my opinion about sensitive issues with top management even if my opinion were unpopular.	Le daría mi opinión a mi jefe superior sobre temas delicados, aunque mi opinión sea impopular.
CGD7	I am afraid of what top management might do to me at work.	No tengo miedo de lo que me pueda hacer mi jefe superior en el trabajo.
CGD8	If top management asked why a problem happened, I would speak freely even if I were partly to blame.	Si mi jefe superior me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, aunque parte de la culpa fuere mía.

Tabla 13: Escala de confianza. Fuente: Mayer y Gavin (2005)

La escala incorpora ocho ítems¹⁵, que pretenden medir distintos aspectos recogidos en la variable confianza. Tras estudiar con detalle los ocho puntos, algunos de ellos hacen referencia a aspectos muy similares que podrían agruparse.

En concreto, los ocho ítems de la escala propuesta para medir si se confía o no se podrían sintetizar en:

¹⁵ Como ya se vio al hablar sobre las investigaciones aplicadas del modelo de Mayer et al. (1995), de la escala original de 1996 ha habido varias modificaciones posteriores para aumentar la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida de las variables del modelo (Mayer y Gavin, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Schoorman et al., 1996; Schoorman y Ballinger, 2006; Serva et al., 2005). La escala de la variable "confianza" ha sido la que más modificaciones ha sufrido ya que la fiabilidad de la primera aportación presentaba un alpha de Cronbach notablemente mejorable. Así, tras varias modificaciones, se llegó a una fiabilidad aceptable.

- Capacidad de decisión sobre temas importantes para mí.
- Ausencia de control.
- Comunicación sincera poniendo en peligro mi reputación.
- No tener miedo a lo que pueda hacer el depositario.

A luz de estos cuatro aspectos con los que los autores miden la confianza, se puede deducir que el grado de vulnerabilidad a la que se expone el depositante, tal y como se define aquí el acto de confiar, es elevado. Es decir, que el concepto de confianza que se está utilizando en esta investigación implica altos niveles de vulnerabilidad.

Al analizar el resto de escalas de la confianza del modelo de Mayer et al. (1995) se puede extraer la misma conclusión: el modelo de Mayer et al. (1995), y los ítems que incorpora en su escala para medir la confianza, asumen que la vulnerabilidad a la que se expone el depositante es alta.

A partir de esta conclusión cabe enunciar una hipótesis general que será la primera de las hipótesis de esta investigación. Dado que el concepto de confianza organizativa propuesto por Mayer et al. (1995) se mueve en el ámbito de acciones de alta vulnerabilidad, en esta investigación se defiende que estamos ante un modelo en cuyo concepto mismo de confianza prevalece la *racionalidad práctica* frente a la *instrumental*, y por esta razón, se defiende que, aunque ambas racionalidades estén presentes, y con ellas los tres antecedentes de la confianza, tendrán mayor peso los propios de la racionalidad práctica, o lo que es lo mismo

- Hipótesis: Dado que el modelo de Mayer et al. (1995) parte de un concepto de confianza en el que prevalece la racionalidad práctica, es posible afirmar, que utilizando dicho modelo, la *benevolencia* y la *integridad* tendrán HABITUALMENTE una influencia relativa mayor que la *habilidad* en la generación de confianza.

Dado el carácter generalista de esta hipótesis, para el caso del modelo, es posible analizar si se validaría dicha hipótesis en algunos de los más citados trabajos empíricos que han utilizado el modelo de Mayer et al. (1995). En la Tabla 14, se muestran las cargas entre los antecedentes y la confianza en el modelo de Mayer et al. (1995) en diversas investigaciones.

		Habilidad	Benevolencia	Integridad
Mayer y Davis (1999)		0,15**	0,23**	0,30**
Tan y Tan (2000)		0,17***	0,40**	0,41**
Davis et al. (2000)		0,83	0,22**	0,42**
Mayer y Gavin (2005)	CPM	0,38*	0,22*	0,39*
	CTMT	0,27*	0,38*	0,35+
Hoon Tan y Lim (2009)		-0,02	0,23**	0,2*

***p<0,001; ** p<0,01; *p<0,05; +p<0,1

Tabla 14: Cargas entre los antecedentes y la variable confianza en el modelo de Mayer et al. (1995).
Fuente: Mayer y Davis (1999); Tan y Tan (2000), Davis et al. (2000), Mayer y Gavin (2005), Hoon Tan y Lim (2009).

Como se puede apreciar, la hipótesis planteada, se cumpliría de un modo claro en la mayor parte de las investigaciones revisadas, la de Mayer y Davis (1999), la de Tan y Tan (2000), la de Davis et al. (2000) y y la de Hoon Tan y Lim (2009), en las que la influencia que la benevolencia e integridad tienen sobre la generación de confianza es mayor que la influencia de la habilidad.

En los trabajos de Mayer y Gavin (2005) y Serva et al. (2005) la validación de esta hipótesis no es directa. Mayer y Gavin (2005) plantean una investigación en donde analizan la confianza generada por los jefes de planta y la confianza generada por el equipo de alta dirección a los trabajadores. Relacionan la confianza con los resultados y con el desarrollo de comportamientos cívicos a través del enfoque del trabajo que potenciaría la confianza, es decir, que la confianza potencia que los trabajadores se enfoquen más en el trabajo y según éste se influirá en los resultados y en la generación de comportamientos cívicos. Al analizar la confianza generada por el jefe de planta según Mayer et al. (1995), muestran que los tres antecedentes están relacionados con la generación de confianza. Sin embargo, la habilidad y la integridad influirán más que la benevolencia. Del mismo modo, analizan la confianza generada por el equipo de alta dirección concluyendo que la habilidad y la benevolencia influyen sobre la generación de confianza y no así la integridad. Aunque la hipótesis planteada más arriba no se cumpla tan directamente como ocurre en los otros cuatro casos, cabe destacar que en ambos casos el antecedente que más influye sobre la generación de confianza es un antecedente que recoge la racionalidad práctica. De modo que, se podría seguir afirmando que el modelo de Mayer et al. (1995), dado el concepto de confianza que emplea, es un modelo donde prima la racionalidad práctica.

Los cinco trabajos analizados son coherentes con la hipótesis planteada, sin embargo, dado que el objeto de investigación de cada uno de ellos no es profundizar en el fenómeno de la generación de confianza, no parece prudente extraer conclusiones a priori. Las investigaciones analizadas confirmarían que el paralelismo propuesto es razonable y podría explicar mejor la generación de confianza y aspectos relacionados con ella.

En el capítulo siguiente, se estudiará en qué medida el paralelismo propuesto entre la prevalencia de alguno de los tipos de racionalidad y la generación de confianza pueden justificar los resultados del estudio de un caso concreto: las relaciones de confianza entre directivos y trabajadores. Lo que se pretende es proponer una mejor comprensión de porqué los antecedentes propuestos por Mayer et al. (1995) influyen de distinto modo según se confíe en un directivo o en un subordinado, a partir del análisis de las racionalidades práctica e instrumental.

CAPÍTULO 4: LA INFLUENCIA DEL TIPO DE RELACIÓN EN LA GENERACIÓN DE CONFIANZA.

4.1. INTRODUCCIÓN.

En el capítulo anterior se ha estudiado la teoría de la acción humana de Aristóteles relacionándola con la generación de confianza. A partir del paralelismo que hacen Mayer et al. (1995), entre los antecedentes de la confianza y los elementos de la retórica, se ha propuesto aquí hacer un nuevo paralelismo entre los antecedentes de la confianza y la teoría de la acción humana de Aristóteles. Partiendo de los conceptos Aristotélicos de *praxis* y *poiesis*, se han distinguido las racionalidades con las que un sujeto se puede enfrentarse a una acción, pudiéndose distinguir entre una visión más *práctica* o más *poiética* (con una racionalidad más instrumental o con una racionalidad más práctica), partiendo de la base de que ambas racionalidades están siempre presentes en toda acción humana, y se deben distinguir pero no separar.

La conclusión a la que se llegaba en el capítulo anterior se puede sintetizar en la siguiente afirmación: en el caso concreto del modelo de Mayer et al., dada la naturaleza del concepto de confianza con el que se trabaja, y los ítems con los que se

mide la acción de hacerse vulnerable (confiar), cabe esperar que prevalezca la racionalidad práctica y con ella tengan más peso los antecedentes de la integridad y la benevolencia.

Junto a la cuestión de la naturaleza más *práctica* que *poética* del modelo de Mayer et al. (1995), la tesis más general del capítulo anterior puede sintetizarse en la siguiente proposición: la racionalidad con la que el sujeto se enfrenta al fenómeno de la confianza influye a la hora de plantearse la decisión de hacerse vulnerable a otra persona, es decir, de confiar en ella. Esta influencia se concretaría en ponderar de distinto modo la importancia de cada uno de los tres antecedentes del modelo de Mayer et al., a la hora de juzgar la confiabilidad del depositario, es decir, según el tipo de racionalidad que prevalezca en el depositante, la decisión de confiar dependerá más de un factor que de otro.

A partir de la tesis teórica propuesta, es posible afirmar que la decisión de confiar en otra persona vista con una racionalidad eminentemente instrumental se hará depender más del juicio de la *habilidad* que del juicio de la *benevolencia* e *integridad* del depositario. Por otro lado, la decisión de confiar en otra persona, llevada a cabo en el marco de una racionalidad sobre todo práctica, se hará depender más del juicio de la *benevolencia* e *integridad* que del juicio de la *habilidad* de esa persona.

Lo que a continuación se propone en este capítulo es corroborar la veracidad de los hallazgos teóricos que se acaban de exponer mediante el estudio de un caso particular, en el que cabría pensar que una racionalidad (instrumental vs práctica) puede pesar más que otra en el proceso de generación de confianza. El caso particular en el que se centrará este análisis es el que se produce en la generación de confianza en el directivo, por parte del subordinado, contrastándolo con el caso de la generación de confianza en el subordinado, por parte del directivo.

El objetivo que se persigue aquí es validar si un tipo de racionalidad, previsiblemente distinto en la relación directivo-subordinado versus subordinado-directivo, puede influir en el peso de los antecedentes de la confianza del modelo de Mayer et al. (1995).

La estructura que seguirá este capítulo es la siguiente: en primer lugar, se enmarcará el objeto de estudio para facilitar su comprensión y delimitar el aspecto concreto de la confianza que se quiere estudiar. En segundo lugar, se encuadrará teóricamente el objeto de investigación, describiendo las aportaciones previas de la literatura de *management* al estudio de la generación de confianza entre directivo-subordinado vs subordinado-directivo. Se mostrarán las explicaciones que se han dado del fenómeno, y se justificará la necesidad de dar con explicaciones más completas, pues como se verá, las dadas hasta la fecha no parecen ser suficientes para justificar distintos antecedentes en relaciones distintas. A partir de ahí, se propondrá el estudio de este caso particular, de la generación de confianza en función de quien sea el depositario de la misma, a partir de los argumentos teóricos esgrimidos en el capítulo anterior acerca de los distintos tipos de racionalidad de corte Aristotélico. Se concluirá el capítulo con el enunciado de unas hipótesis de investigación a corroborar mediante un estudio empírico.

4.2. ESTUDIO DE LA CONFIANZA SEGÚN EL TIPO DE RELACIÓN: ENCUADRE TEÓRICO.

Tras haber analizado la evolución cronológica del concepto de confianza en el capítulo segundo de este trabajo, se pudo constatar que son muchos y variados los elementos que intervienen en la generación de confianza. En la Figura 6 se muestran, *grosso modo*, algunos de estos elementos, que se podrían clasificar en **elementos individuales** y **contextuales**. Los elementos individuales hacen referencia a la personalidad de las partes implicadas en la confianza. La característica esencial de este tipo de factores radica en que las personas que participan en las relaciones de confianza son seres libres. La educación, intenta orientar esta capacidad de elección para que cada una de las personas desarrolle su máximo potencial. A raíz de ésta, las personas configuran una escala de valores con la que rigen su conducta y con la que irán configurando su personalidad. Al mismo tiempo, tal y como se puede observar en la figura, la confianza también depende del contexto en el que ésta se da. El contexto está compuesto de gran cantidad de variables que abarcan tanto aspectos macro

(país, nivel cultural de las personas, entorno de trabajo, internacionalidad de los miembros de la organización, etc.) como micro (estilo de mando de los directivos de la organización, políticas de incentivos, tipo de trabajo desarrollado, etc.). El carácter libre de las personas implicadas en las relaciones de confianza así como la gran cantidad de variables que conforman los elementos contextuales ponen de manifiesto que la generación de confianza es un fenómeno complejo.

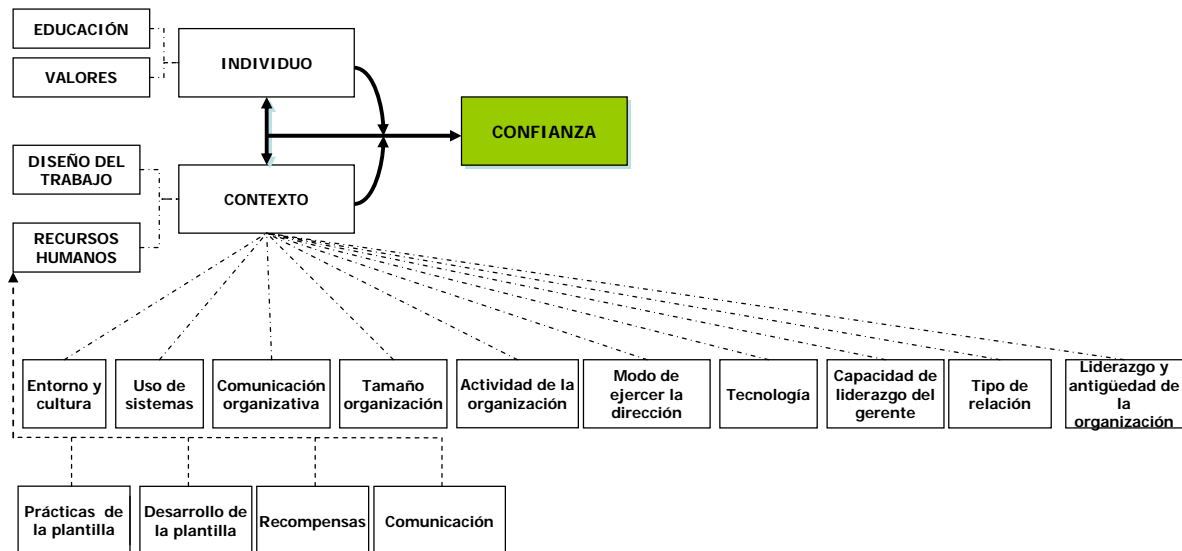


Figura 6: Sinopsis de los factores contextuales que influyen en la confianza organizativa. Fuente: Adaptado de Bañón (2008:32)

De entre las variables que conforman el contexto en el que se genera la confianza destaca la importancia del **distinto tipo de relación en donde se genera la confianza**, y cómo ésta puede influir en el proceso (segundo cuadro comenzando por la derecha de los contextuales de la Figura 6). Éste será precisamente el caso particular en el que se va a centrar el estudio, la generación de confianza en distintos tipos de relación, y más concretamente, en las relaciones entre directivos y trabajadores. Como se verá a continuación, éste ha sido un tema de interés en la literatura especializada antes y después de la aparición del modelo de Mayer et al. (1995).

Tras un año de la publicación de su modelo en 1995, Mayer et al. presentaron las primeras escalas con las que medir las variables que lo integraban (Schoorman et al., 1996a). A partir de ese momento, y como ya se vio, se empezaron a publicar artículos académicos que aplicaron el modelo al ámbito de las organizaciones empresariales (Ballinger et al., 2009; Currall y Judge, 1995; Davis et al., 2000; Hoon Tan y Lim, 2009; Jarvenpaa y Leidner, 1999; Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Schoorman et al., 1996b). Tras la revisión de estos trabajos, en líneas generales se puede afirmar que todos los estudios empíricos corroboran la propuesta inicial de que los tres elementos sobre los que se basa el juicio sobre la confiabilidad del depositario (*habilidad, benevolencia e integridad*) son antecedentes de la confianza generada.

Otra de las conclusiones, a las que se llega a partir de la revisión de los trabajos empíricos del modelo de Mayer et al. (1995), es la de que algunas de las investigaciones demuestran que la influencia de cada uno de los antecedentes en la generación de confianza no es la misma en términos de correlación, es decir, que a pesar de que los tres elementos puedan ser considerados antecedentes de la confianza, el peso de cada uno de ellos es diferente en función de diversos aspectos (Figura 6). Entre esos aspectos ya se ha dicho que destacarían el distinto contexto en que se da la relación (Gill et al., 2005; Mayer et al., 1995; Mayer y Davis, 1999), y el tipo de relación entre el depositante y el depositario de la confianza (Boies y Corbett, 2005). En esta línea, Mayer y Gavin (2005) apuntan un matiz interesante con su investigación, en la que observan que los tres antecedentes tiene una influencia significativa sobre la confianza generada por el jefe de planta (el superior con el que los trabajadores trabajan diariamente), mientras que, sin embargo, el efecto que la *integridad* tiene sobre la confianza suscitada por el director general (superior con el que no tienen un trato asiduo) es sólo parcialmente significativo.

Lo primero que se puede observar, dentro del análisis de la literatura acerca de la distinta influencia que los antecedentes tienen sobre la generación de confianza en distintos tipos de relación, es que la práctica totalidad de las investigaciones emprendidas se han centrado en la confianza suscitada por el superior en sus subordinados (Davis et al., 2000; Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Tan y Tan, 2000). Knoll (2008) afirma que se han publicado muy pocas investigaciones sobre la confianza generada por los subordinados. , Efectivamente, cuando se

observan los estudios de la confianza generada por los trabajadores en los mandos superiores (Schoorman et al., 1996a) como referente acerca del estudio.

Aunque apenas existe investigación empírica, parece razonable pensar que las consecuencias a las que se ha llegado en la investigación sobre la generación de confianza por los superiores en los subordinados no son extrapolables a la hora de hablar de la confianza generada por los subordinados en los superiores, ya que cada uno cuenta con un cometido distinto dentro de la organización, y el contexto de uno y de otro en la relación de confianza no es el mismo, con las implicaciones que esto conlleva en la generación de confianza (cfr. Mayer et al., 1995:726-727).

Conviene subrayar, como ya se dijo, que ya antes de la publicación del modelo de Mayer et al., existen publicaciones que se plantean la generación de confianza en distintos tipos de relación. Gabarro (1978) basa su investigación en un conjunto de entrevistas con ejecutivos, en donde, tras identificar comportamientos generadores de confianza (competencia, integridad, consistencia, lealtad y apertura), establece una jerarquía de estos comportamientos en la confianza generada tanto por los superiores como por los subordinados. Propone que la integridad, la competencia y la consistencia del subordinado tienen una influencia mayor que lealtad y la apertura, a la hora de suscitar confianza en el superior. En cambio, parece observar que la integridad, la lealtad y la apertura tienen más influencia a la hora de suscitar confianza en el subordinado. Por otra parte, Butler, Jr. y Cantrell (1984) realizan un estudio empírico para validar las proposiciones de Gabarro, y llegan a la conclusión de que la integridad, la competencia y la consistencia son los factores más influyentes en la generación de confianza, tanto para el superior, como para el subordinado. En un trabajo de naturaleza similar Schindler y Thomas (1993) investigaron la influencia de los factores generadores de confianza descritos por Gabarro, (1978) en los casos de la confianza generada por jefes, subordinados y compañeros de trabajo del mismo rango. En este caso, y al igual que Butler, Jr. y Cantrell (1984), llegan a la conclusión de que la influencia de los factores generadores de confianza no varía según el tipo de relación sobre la que genera la confianza. Como se puede ver, no existe unanimidad hasta la fecha, en lo que se refiere a los estudios empíricos que analizan la influencia del tipo de relación en la generación de confianza. Tampoco existe unanimidad en las posibles explicaciones teóricas que justificarían esa influencia del contexto y el tipo de relación en la generación de confianza.

Recientemente, Knoll (2008) ha llevado a cabo un trabajo en el que se estudia la generación de confianza en distintos tipos de relación a partir del modelo de Mayer et al. (1995). Este trabajo pone en tela de juicio las aportaciones previas de (Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Schindler y Thomas, 1993) aduciendo diversas razones. En primer lugar,, afirma que estos estudios se basan en una población que "se pone en lugar de", es decir, se le pregunta al encuestado/a sobre su percepción acerca de la confianza que le generaría un superior, un subordinado o un compañero hipotético, no real. La persona que contesta lo hace poniéndose en el lugar de, pero no necesariamente posee la condición de subordinado o directivo. En segundo lugar, las preguntas de los cuestionarios de estos estudios son dicotómicas ("El/ella es íntegro o no, es consistente o no, es abierto o no,...), es decir, no presentan una escala gradual (escala Likert con preguntas del tipo "indique el grado de acuerdo o desacuerdo en las siguientes afirmaciones") (con la que medir la percepción subjetiva del informante acerca de ciertas variables. Como dice Knoll (2008), al tratarse de preguntas de percepción subjetiva y sin escala, la fiabilidad de la encuesta es cuestionable. Finalmente, el modelo con el que miden la generación de confianza Butler, Jr. y Cantrell (1984) y Schindler y Thomas (1993) está basado en un estudio cualitativo, de entrevistas a ejecutivos, sin validación estadística. Knoll (2008) dirá que antes de testar el modelo propuesto, se debería garantizar su fiabilidad.

Dadas las limitaciones que encuentra Knoll (2008) en las investigaciones precedentes (Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Schindler y Thomas, 1993), se propone, iniciar una nueva investigación con el objetivo de explorar el peso de la *habilidad*, la *benevolencia* y la *integridad* del depositario en función del tipo de relación sobre la que está generando la confianza. En concreto, las investigaciones de Knoll (2008), se centran en analizar la confianza según el tipo de relación en donde se genera ésta, es decir, distinguiendo entre una relación superior-subordinado, igual-igual y subordinado-superior. Se trata pues de la primera investigación que, utilizando el modelo propuesto por Mayer et al., (1995), y con un trabajo de campo similar, ha estudiado la generación de confianza según el tipo de relación (superior-subordinado, igual-igual y subordinado-superior).

En su estudio, Knoll (2008) plantea seis hipótesis de investigación, las cuatro primeras relacionan la distinta influencia de los antecedentes con la generación de confianza según el tipo de relación¹⁶, a continuación recogemos estas hipótesis:

- Hipótesis 1a: La percepción de la *habilidad* en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante.
- Hipótesis 1b: La percepción de la *benevolencia* en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante.
- Hipótesis 1c: La percepción de la *integridad* en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante.
- Hipótesis 1d: La *propensión a confiar* del depositante tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada por el depositario.
- Hipótesis 2: La *integridad* tendrá mayor influencia que la *habilidad* y la *benevolencia* cuando se confía en un superior.
- Hipótesis 3: La *habilidad* tendrá mayor influencia que la *benevolencia* y la *integridad* cuando se confía en un subordinado.
- Hipótesis 4: La *benevolencia* tendrá mayor influencia que la *habilidad* y la *integridad* cuando se confía en un compañero de igual rango.

Las hipótesis 5 y 6 de su investigación se refieren a la influencia de la propensión a confiar sobre la generación de la confianza, un aspecto que no se encuentra entre los objetivos de esta investigación.

Como se ha dicho, las hipótesis enunciadas están basadas en los resultados obtenidos por otros trabajos empíricos realizados a partir del modelo de Mayer et al., (1995). En particular, la segunda hipótesis de su investigación, que afirma que la

¹⁶ La hipótesis 5 es: La interdependencia entre las tareas del depositante y el depositario tendrá una relación positiva y directa con la influencia de la percepción de la habilidad para establecer un juicio sobre la confiabilidad del depositario. Es decir, que la habilidad tendrá más influencia a la hora de establecer en juicio sobre la confiabilidad del depositario cuando la interdependencia entre el depositante y depositario sea mayor.

La hipótesis 6 es: La interdependencia entre las tareas del depositante y el depositario tendrá una relación negativa y directa con la propensión a confiar. Es decir, a mayor interdependencia menor será la influencia de la propensión a confiar del depositante sobre la generación de confianza.

confianza generada por los superiores estará más influenciada por la integridad que por los otros dos antecedentes del modelo de Mayer et al. (1995), se basa en los resultados de Boies y Corbett (2005); Davis et al. (2000); Mayer y Davis (1999); Mayer y Gavin (2005) y Tan y Tan (2000) que, al relacionar la confianza generada por los superiores con otras variables, encuentran que el efecto que la integridad tiene sobre la confianza es mayor que el de los otros dos antecedentes. Al mismo tiempo, justifica la segunda hipótesis sosteniendo que dada la alta dependencia y vulnerabilidad que tienen los subordinados respecto a los directivos, es razonable que la integridad influya más en la generación de confianza (cfr. Knoll, 2008:13).

La tercera hipótesis afirma que la confianza generada por los subordinados estará más influenciada por la percepción de *habilidad* que por los otros dos antecedentes del modelo de Mayer et al. (1995). Esta hipótesis se basa en los resultados de Schoorman et al. (1996). Complementariamente, la justifica con la idea de que el directivo, al confiar en el subordinado, depende de la capacidad de resolución de la tarea delegada (cfr. Knoll, 2008:14). Esta capacidad resolutoria es la que se recoge dentro del concepto de habilidad.

Finalmente, en la cuarta hipótesis, afirma que la generación de confianza entre iguales dependerá más de la *benevolencia* del depositario que de los otros dos elementos que describen la confiabilidad del depositario (*habilidad e integridad*). Al no existir investigaciones con el modelo de Mayer et al. (1995) sobre la confianza entre colegas del mismo rango, Knoll deduce esta hipótesis realizando una analogía con los modelos de Boon y Holmes (1991) y Rempel et al. (1985) que encuentran una mayor influencia de la componente afectiva en la generación de confianza. Además, este resultado es acorde con la propuesta de McAllister (1995) que propone que la 'confianza-afectiva' tendrá gran influencia en la generación de confianza entre iguales. Knoll (2008) plantea una similitud entre el concepto 'benevolencia' y el concepto de 'confianza-afectiva' justificando así la hipótesis planteada.

Tras hacer su estudio empírico y contrastar los resultados, Knoll (2008) validó finalmente las hipótesis acerca de los antecedentes de la confianza, es decir, en su estudio, la *habilidad*, la *benevolencia* y la *integridad* tienen una relación positiva y significativa con la generación de confianza en el depositario (hipótesis 1 a-c).

Por lo que se refiere a las hipótesis 2 a 4, que afirman que la influencia de los antecedentes de la confianza varía según el tipo de relación en la que ésta se genere, concluye que la influencia de la *benevolencia* y la *integridad* son mayores que la de la *habilidad* cuando se confía en un superior y cuando se confía en un colega de igual rango. Por otra parte, los tres factores influyen de la misma manera en la generación de confianza cuando se confía en un subordinado.

Knoll (2008) justifica los resultados obtenidos a partir de la distinta información que se tiene sobre las habilidades y competencias del depositario. De este modo, dirá Knoll (2008) que, como la información que se tiene sobre los conocimientos y destrezas de los subordinados es alta, se explica que la *habilidad* sea el aspecto que más influye en la cuando se confía en un subordinado. En el caso de la confianza entre iguales y en los superiores, como no se dispone de mucha información sobre su *habilidad*, la generación de confianza estará más influenciada por los juicios sobre la *integridad* y la *benevolencia* del depositario.

El trabajo y las conclusiones de Knoll (2008) son sin duda de gran interés. Cabe destacar en primer lugar su audacia, al ser la primera investigación, de la que se tiene constancia, que se propone iniciar un estudio sobre la influencia de los antecedentes de la confianza en función del tipo de relación, utilizando el modelo de Mayer et al., (1995). No obstante, y al hilo de lo expuesto, parece que la teoría utilizada para justificar los resultados encontrados es incompleta y deja preguntas abiertas sin contestar. En primer lugar, es razonable pensar que la información de la que se dispone sería una justificación válida en caso de que fuera la *habilidad* el único factor influyente cuando se confía en los subordinados. Sin embargo, las propias investigaciones de Knoll (2008) concluyen que la confianza en este tipo de relación es influenciada por los tres factores. En segundo lugar, la discusión que hace de los resultados obtenidos carece de suficientes fundamentos teóricos que permitan justificar porqué la influencia de los antecedentes de la confianza habría de ser distinta según el tipo de relación. Para ilustrar lo planteado, se enumeran dos cuestiones que no quedarían justificadas con las explicaciones dadas por Knoll, (2008)

¿Sería razonable que se confíe en un subordinado del que se conoce su baja calidad ética pero que al mismo tiempo se tenga certeza de su valía técnica? La explicación de la posesión de información sobre la habilidad del depositario como base para la confianza no es suficiente para dar una respuesta convincente a este interrogante, ya que si se tiene constancia de la baja calidad ética de una persona, lo más lógico es desconfiar de ella para no salir perjudicado en la relación.

Además, si la confianza que se tiene en un subordinado está influenciada mayoritariamente por el juicio de su habilidad ¿Cómo se explicaría la proporcionalidad que debe existir entre el riesgo asumido y el juicio sobre la confiabilidad del subordinado? Las razones que esgrime Knoll (2008) para justificar la influencia de los antecedentes a la hora de confiar en un subordinado, no explicarían la necesidad de que haya una proporcionalidad entre el riesgo asumido por el depositante y el juicio sobre la confiabilidad del depositario tal y como afirma Mayer et al., (1995:726).

Knoll (2008) centra el juicio de la confiabilidad del subordinado en la valoración de su habilidad, sin embargo parece poco razonable que un directivo se exponga a una alta vulnerabilidad, dependiendo de uno de sus trabajadores, en base únicamente al juicio de su habilidad ya que así como el juicio de la habilidad responde a las preguntas “¿qué sabe hacer una persona? y ¿cómo las hace?” el juicio sobre la integridad y benevolencia respondería a la pregunta “¿para qué va a utilizar el depositario esos conocimientos?”. Lo que parece lógico es que, a medida que se asuma mayor riesgo, más importante será conocer “el para qué va a utilizar su habilidad”, es decir, la *benevolencia* e *integridad*, del depositario para tomar la decisión de hacerse vulnerable, ya que las destrezas se pueden utilizar tanto para bien como para mal.

Las justificaciones dadas por Knoll (2008) no explicarían la necesidad de incorporar la calidad ética a la hora de juzgar la confiabilidad del subordinado.

Las investigaciones de Knoll (2008) han abierto una nueva línea de trabajo para analizar la generación de confianza en distintos tipos de relación a partir del modelo más reconocido por la literatura, sin embargo, las justificaciones teóricas dadas para explicar esta evidencia parecen incompletas. El próximo epígrafe propone precisamente retomar las reflexiones acerca de la racionalidad humana en Aristóteles, ofreciendo con ello una justificación teórica que permita validar unas hipótesis análogas a las planteadas por el trabajo de Knoll (2008).

4.3. ESTUDIO DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN UNA RELACIÓN DIRECTIVO-SUBORDINADO A PARTIR DE LA `PRAXIS´Y LA `POIESIS. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

La primera hipótesis del trabajo de Knoll (2008) se subdivide en tres, enunciando la influencia de los tres antecedentes del modelo de Mayer et al. (1995) en la generación de confianza. Estas hipótesis se basan en la segunda proposición del trabajo seminal de Mayer et al (1995: 720) en el que se afirma que la confiabilidad del depositario engloba su habilidad, su benevolencia y su integridad.

Esta hipótesis está recogida en la mayoría de los trabajos empíricos que se han realizado con el modelo de Mayer et al. (1995) (Davis et al., 2000; Hoon Tan y Lim, 2009; Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Tan y Tan, 2000). No obstante, estos trabajos no se centran en el estudio de la intensidad con la que cada antecedente influye en la generación de confianza, y sin embargo, analizando los resultados, se puede ver que generalmente los niveles de intensidad de las relaciones son muy distintos.

El nuevo paralelismo descrito en esta tesis podría explicar mejor el modo en que la habilidad, la benevolencia y la integridad influyen sobre la confianza. Para ello, se propone aquí rehacer las hipótesis de Knoll (2008) proponiendo unas nuevas hipótesis a la luz de la racionalidad del depositante.

La hipótesis 1a de Knoll (2008) dice que "La percepción de la habilidad en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante". Los resultados obtenidos por Davis et al. (2000) y Hoon Tan y Lim (2009) cuestionarían esta hipótesis, ya que no existe relación significativa entre la habilidad y la confianza.

El nuevo paralelismo propuesto aquí permite replantear esta afirmación, sugiriendo más bien que la influencia que la percepción de la habilidad tendrá sobre la confianza suscitada en el depositante estará mediada por la racionalidad instrumental del depositante. Dicho de otro modo, la percepción de consecuencias extrínsecas en la relación potenciará la racionalidad instrumental con la que el depositante se enfrenta a la confianza. De este modo, sería necesario ahondar en la relación concreta de generación de confianza analizando las consecuencias extrínsecas de ésta, es decir, ver los niveles de dependencia del depositante para poder explicar la influencia que la habilidad tendrá en la generación de confianza. Por ejemplo, si los estudios de mercado del departamento comercial condicionarán la planificación del sistema productivo, parece razonable que, a la hora de confiar en las personas de este departamento, se tenga en cuenta la habilidad de cada uno ya que la dependencia que se tiene de sus resultados es elevada. La influencia de la habilidad en la decisión de confiar es alta porque las consecuencias extrínsecas de la relación son grandes. Este aspecto quedaría explicado con el paralelismo propuesto, ya que dadas las consecuencias extrínsecas de la relación, el depositante incorporará una mayor racionalidad instrumental a la hora de tomar la decisión de confiar. Para corroborar este replanteamiento de la hipótesis 1a de Knoll (2008) sería necesario analizar en detalle cada una de las relaciones de confianza. Dado que esto no es viable, no se puede enunciar aquí como hipótesis este replanteamiento. Sin embargo, se utilizará este mismo argumento para explicar la influencia de los antecedentes en la confianza generada por los trabajadores tal y como se verá más abajo.

Las hipótesis 1b y 1c de Knoll (2008) sostienen que "La percepción de la benevolencia (1b) e integridad (1c) en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante".

Para revisar estas hipótesis conviene retomar lo dicho al final del capítulo anterior, en el que se argumentó que el concepto de confianza de Mayer et al. (1995) y su medición lleva parejos altos niveles de vulnerabilidad, lo que justificaría que nos encontremos ante un modelo donde prima la racionalidad práctica en el depositante. De aquí, se dedujo una primera hipótesis genérica referida a la prevalencia en la generación de confianza de la influencia de la benevolencia e integridad. A partir de este planteamiento universal del modelo de Mayer et al. (1995), y de la hipótesis general descrita más arriba, se proponen aquí dos hipótesis separadas de investigación:

- Hipótesis 1: "La percepción de la *benevolencia* en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante".
- Hipótesis 2: "La percepción de la *integridad* en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante"

La segunda y tercera hipótesis de Knoll (2008) se centran en priorizar la influencia de los antecedentes según el tipo de relación en el que se genere la confianza.

La segunda hipótesis decía "*La integridad tendrá mayor influencia que la habilidad y la benevolencia cuando se confía en un superior*". El planteamiento genérico, concretado en las hipótesis 1 y 2 de esta tesis, se aplicaría a la hora de analizar la confianza en los superiores, de modo que se concretaría diciendo que la confianza generada por los superiores (se les llamará directivos) requiere de un juicio positivo sobre su benevolencia e integridad. Dado que la racionalidad práctica está presente de un modo eminente en el modelo de Mayer et al. (1995) esta correlación incluiría todo tipo de relaciones.

La aplicación del paralelismo propuesto más arriba, al estudiar la confianza generada por los directivos, permite replantear la influencia de la percepción de la *habilidad* sobre la confianza. Dado que el concepto de confianza organizativa de Mayer et al (1995) se circunscribe en el ámbito de relaciones humanas y profesionales, también interviene en mayor o menor medida la racionalidad instrumental, la de las consecuencias extrínsecas, en donde se precisa de la interdependencia para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Al analizar las consecuencias extrínsecas en las relaciones entre directivos y trabajadores, en general se puede decir que las consecuencias extrínsecas del trabajador tienen una relación más directa con el directivo que en caso contrario ya que éste tiene capacidad de decisión y de actuación sobre los trabajadores y no al revés. Aspectos como la planificación diseñada, la dirección en el día a día, la coordinación de los recursos, el control y los sistemas de evaluación diseñados son acciones en las que se refleja la dependencia directa del trabajador en la habilidad del directivo para alcanzar los objetivos.

Dado que, en general, las consecuencias extrínsecas serán mayores para los mandos inferiores, se defiende que:

- Hipótesis 3: “La habilidad tendrá una influencia relativa y directa cuando se confía en un superior”

La tercera hipótesis de Knoll (2008) se centra en la influencia de los antecedentes de la confianza generada por los subordinados. El paralelismo propuesto en esta investigación justifica la influencia de los antecedentes según los tipos de racionalidad que prevalezcan en la decisión de confiar. Se ha demostrado que como el modelo de Mayer et al. (1995) implica altos niveles de vulnerabilidad, el depositante incorpora la racionalidad práctica en cualquiera de los casos. Por otro lado, se ha visto en la justificación de la hipótesis anterior que la incorporación de la racionalidad instrumental estará supeditada a las consecuencias extrínsecas que se derivan de la relación. Dado que éstas son mayores a la hora de confiar en los directivos que al confiar en los subordinados, en la decisión de hacerse dependiente a los subordinados primará únicamente la racionalidad práctica con las consecuencias que tiene. Por ello, en esta tesis se defiende que:

- Hipótesis 4: La benevolencia y la integridad tendrán mayor influencia que la habilidad cuando se confía en un subordinado.

Una vez enunciadas las cuatro hipótesis de esta investigación, análogas a las de Knoll (2008), se dará lugar a describir el estudio empírico con el que se contrastarán las afirmaciones enunciadas.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO EMPÍRICO.

5.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación utilizada para validar las hipótesis propuestas. La estructura a seguir va a ser la siguiente: en primer lugar se detallarán las escalas que se han utilizado para la elaboración del cuestionario con el que se ha realizado el estudio de campo. Posteriormente, se expondrá el diseño del trabajo de campo que se ha llevado a cabo y cómo se ha obtenido la muestra que se ha analizado para testar y comprobar las hipótesis de la investigación. Una vez obtenidos los datos de los informantes, se dará lugar al estudio estadístico de los mismos. El análisis de los resultados se hará en dos fases: primero se realizará la evaluación de los instrumentos de medida, analizando la fiabilidad y la validez de los mismos. En segundo lugar, se continuará con la evaluación del modelo estructural donde se expondrán tanto las relaciones entre las variables latentes como la significatividad de esas relaciones. Para finalizar con el análisis estadístico, se detallará la relevancia predictiva del modelo analizado.

Se finalizará el capítulo con la discusión de los resultados encontrados a la luz de la argumentación teórica expuesta previamente.

5.2. MEDIDAS Y MODELO DE ANÁLISIS.

Partiendo del modelo de Mayer et al. (1995), el propósito de esta investigación empírica es el estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza generada en las relaciones directivo-trabajador, sobre este estudio se intentarán validar las hipótesis descritas en el capítulo anterior. Aquí se va a hacer uso de la primera parte del modelo, que hace referencia a los antecedentes de la confianza y a la generación de confianza¹⁷, y, dado que se aplicará a la generación de confianza en una relación directivo-subordinado, se desdoblará el estudio en el análisis de la confianza generada por los directivos en los subordinados y de la confianza generada por los subordinados en los directivos (Figura 7).

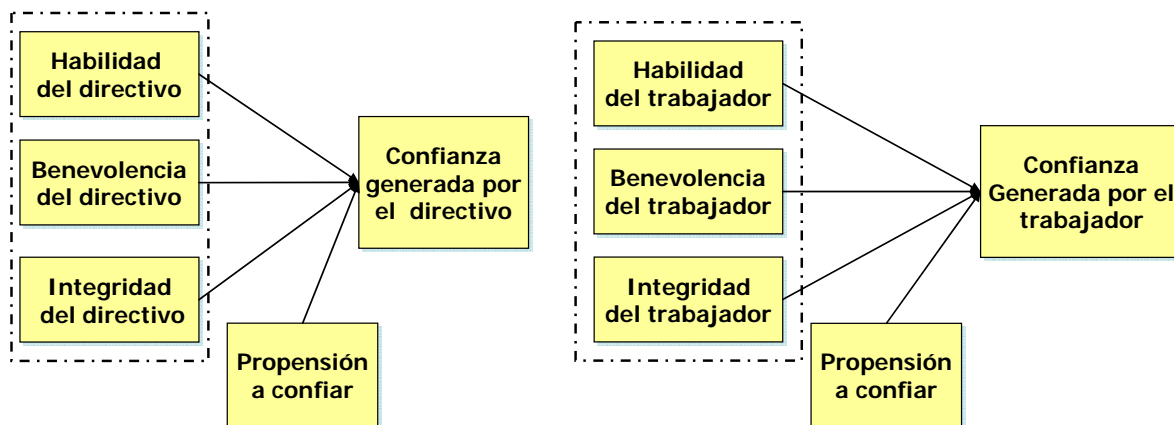


Figura 7: Estudio de la generación de confianza según el modelo de Mayer et al. (1995) en una relación directivo-subordinado. Fuente: Adaptación de Mayer et al. (1995:715)

Tal y como se expuso en el capítulo tercero, las escalas originales definidas por los autores Schoorman et al. (1996) han sido reconfiguradas en varias ocasiones para obtener mejores índices de fiabilidad (Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Schoorman y Ballinger, 2006; Serva et al., 2005). Los ítems que más modificaciones han sufrido han sido los indicadores de la variable confianza, ya que los índices de fiabilidad de la escala original tenían inicialmente unos valores que cuestionaban la fiabilidad de este instrumento de medida.

¹⁷ En el modelo original Mayer et al. (1995), los autores plantean que la propensión a confiar mediaba la percepción de la habilidad, benevolencia e integridad del depositario. Dado que no es objeto de estudio en esta tesis analizar el efecto de la propensión a confiar, con lo que no se van a tener en cuenta las relaciones moderadoras de la propensión a confiar en este trabajo.

En esta investigación se ha optado por utilizar el cuestionario de Mayer y Gavin (2005)¹⁸.

Una vez seleccionada la escala se han adaptado las preguntas con la finalidad de poder cumplir varios requisitos:

- Las preguntas debían ajustarse tanto a directivos como a subordinados. Para ello, se han duplicado los ítems ajustando los enunciados a la confianza generada por los directivos y a la confianza generada por los trabajadores.
- Se han reconfigurado las preguntas, adaptando las afirmaciones según la mentalidad de un informante español, ya que al ser una escala definida originalmente para informantes de habla inglesa podrían surgir problemas a la hora de interpretar las afirmaciones de los ítems.
- Se han reelaborado las afirmaciones inversas para eliminar problemas de fiabilidad a la hora de responder al cuestionario.

De este modo, se han definido las escalas utilizadas en esta investigación para poder medir el modelo de (Mayer et al., 1995). A continuación, se exponen las escalas que se ha empleado para la medición de las variables del modelo.

¹⁸ Quizás al lector se le planteen dudas acerca de esta elección ya que puede parecer que la escala más reciente de Schoorman y Ballinger (2006) sea más apropiada por tener mejores índices de fiabilidad y validez. Dos han sido las razones que han llevado a esta elección. La primera, porque en la obra Mayer y Gavin (2005) se aplica el cuestionario tanto a los jefes de planta como al equipo de alta dirección. Los índices de fiabilidad en ambos trabajos son similares con una ligera ventaja en la obra de 2005 al evaluar la confianza del equipo de alta dirección (α Cronbach=0,86 frente a 0,84 en Schoorman y Ballinger (2006)). La segunda razón, es porque la escala definida por Mayer y Gavin (2005) tiene más ítems que la creada después. Al pasar la escala en un país distinto de dónde fue pasada originalmente, es razonable que por problemas culturales, haya algún ítem de la escala que deba ser eliminado, con lo que, en previsión de esto, se ha decidido utilizar la escala que tuviera más ítems a la hora de medir la confianza. El resto de variables del modelo son iguales en ambos trabajos.

Percepción de la Propensión a confiar del depositante.		
Ítem.	Pregunta original.	Traducción y adaptación.
PC1	One should be very cautious with strangers. (R)	No hay que ser muy desconfiado con los desconocidos.
PC2	Most experts tell the truth about the limits of their knowledge.	Los expertos son honrados a la hora de decir de lo que saben y de lo que no.
PC3	Most people can be counted on to do what they say they will do.	La mayor parte de la gente suele hacer lo que dice.
PC4	These days, you must be alert or someone is likely to take advantage of you. (R)	Hay que dar un voto de confianza a la gente con el riesgo de que se puedan aprovechar de ti.
PC5	Most salespeople are honest in describing their products.	La mayoría de los comerciales son honrados cuando venden su producto.
PC6	Most repair people will not overcharge people who are ignorant of their specialty.	La mayoría de los técnicos de reparaciones no se aprovechan de los que no saben del problema.
PC7	Most people answer public opinion polls honestly.	La mayoría de la gente es sincera cuando responde a encuestas.
PC8	Most adults are competent at their jobs.	La mayor parte de los adultos son competentes en su trabajo hoy día.

Tabla 15: Escala de medición de la propensión a confiar del depositante. Fuente: Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)

Percepción de la Habilidad del depositario (adaptación a directivos y a trabajadores).				
Ítem	Pregunta original.	Traducción para el directivo.	Ítem	Traducción para el subordinado.
HD1	Top management is very capable of performing its job.	Mi jefe inmediato está muy bien capacitado para hacer su trabajo.	HT1	Mis subordinados están muy bien capacitado para hacer su trabajo.
HD2	Top management is known to be successful at the things it tries to do.	Se sabe que mi jefe inmediato (siempre) logra todo lo que se propone.	HT2	Mis subordinados logran todo lo que se propone.
HD3	Top management has much knowledge about the work that needs done.	Mi jefe inmediato sabe mucho de su trabajo.	HT3	Mis subordinados saben mucho de su trabajo.
HD4	I feel very confident about top management 's skills.	Confío plenamente en la competencia profesional de mi jefe inmediato.	HT4	Confío plenamente en la competencia profesional de mis subordinados.
HD5	Top management has specialized capabilities thta can increase out performance.	Mi jefe inmediato tiene una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados.	HT5	Mis subordinados tienen una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados.
HD6	Top management is well qualified.	Mi jefe inmediato es una persona cualificada.	HT6	Mis subordinados son personas cualificadas.

Tabla 16: Escala de la habilidad del depositario. Fuente: Adaptación a partir de Mayer y Gavin (2005)

Percepción de la Benevolencia del depositario (adaptación a directivos y a trabajadores).				
Ítem.	Pregunta original.	Traducción y adaptación para el directivo.	Ítem.	Traducción y adaptación para el subordinado.
BD1	Top management is very concerned about my welfare.	Mi jefe inmediato se preocupa realmente por mi satisfacción personal.	BT1	Mis subordinados se preocupan realmente por mi satisfacción personal.
BD2	My needs and desires are very important to top management.	Mis necesidades y deseos son importantes para mi jefe inmediato.	BT2	A mis subordinados les importan mis necesidades y objetivos.
BD3	Top management would not knowingly do anything to hurt me.	Mi jefe inmediato nunca haría nada para perjudicarme a sabiendas.	BT3	Mis subordinados nunca harían nada para perjudicarme a sabiendas.
BD4	Top management really looks out for what is important to me.	Mi jefe inmediato realmente pone interés en lo que es importante para mí.	BT4	Mis subordinados realmente ponen interés en lo que es importante para mí.
BD5	Top management will go out of its way to help me.	Mi jefe inmediato dejaría de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera.	BT5	Mis subordinados dejarían de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera.

Tabla 17: Escala de medición de la benevolencia del depositario. Adaptación a partir de Mayer y Gavin (2005)

Percepción de la Integridad del depositario (adaptación a directivos y a trabajadores).				
Ítem.	Pregunta original.	Traducción y adaptación para el directivo.	Ítem.	Traducción y adaptación para el subordinado.
ID1	Top management has a strong sense of justice.	Mi jefe superior tiene un estricto sentido de la justicia.	IT1	Mis subordinados tienen un estricto sentido de la justicia.
ID2	I never have to wonder whether top management will stick to its word.	Nunca pongo en duda la palabra de mi jefe.	IT2	Nunca pongo en duda la palabra de mis subordinados.
ID3	Top management tries to be fair in dealing with other.	Mi jefe superior habitualmente procura ser justo con los demás.	IT3	Mis subordinados habitualmente procuran ser justos con los demás.
ID4	Top management 's actions and behaviour are not very consistent.	Las acciones y los comportamientos de mi jefe son coherentes.	IT4	Las acciones y los comportamientos de mis subordinados son coherentes.
ID5	I like top management 's values.	Comparto la escala de valores de mi jefe superior.	IT5	Comparto la escala de valores de mis subordinados.
ID6	Sound principles seem to guide top management 's behaviour.	El comportamiento de mi jefe superior parece estar guiado por principios sólidos.	IT6	El comportamiento de mis subordinados parece estar guiado por principios sólidos.

Tabla 18: Escala de medición de la integridad del depositario. Adaptación a partir de Mayer y Gavin (2005)

Percepción de la Confianza generada por el depositario (adaptación a directivos y a trabajadores).				
Ítem.	Pregunta original.	Traducción y adaptación para el directivo.	Ítem.	Traducción y adaptación para el subordinado.
CGD1	If I had my way, I wouldn't let top management have an influence over issues that are important to me.	Permitiría que mi jefe superior decidiera sobre los temas que son importantes para mí.	CGT1	Permitiría que mis subordinados decidieran sobre temas que son importantes para mí.
CGD2	I would be willing to let top management have complete control over my future in this company.	Quisiera que mi jefe superior tuviera total control sobre mi futuro en la empresa.	CGT2	Quisiera que mis subordinados tuvieran control total sobre mi futuro en la empresa.
CGD3	I really wish I had a good way to keep an eye on top management.	Aunque pudiera, no controlaría lo que hace mi jefe superior; me fío de él.	CGT3	Aunque pudiera, no controlaría lo que hacen mis subordinados; me fío de ellos.
CGD4	I would be comfortable giving top management a task or problem which was critical to me, even if I could not monitor their actions.	Me quedaría muy tranquilo trasladando a mi jefe un problema crítico para mí, incluso aunque no supiera cómo lo resuelve.	CGT4	Me quedaría muy tranquilo trasladando a mi subordinados una tarea o problema que fuera crítico para mí, incluso si no pudiera controlar cómo lo resuelven.
CGD5	I would tell top management about mistakes I've made on the job, even if they could damage my reputation.	Estaría dispuesto a contarle a mi jefe superior los errores que he cometido en el trabajo, aunque manchen mi reputación.	CGT5	Estaría dispuesto a contarle a mi subordinados los errores que he cometido en el trabajo, incluso a riesgo de que manchen mi reputación.
CGD6	I would share my opinion about sensitive issues with top management even if my opinion were unpopular.	Le daría mi opinión a mi jefe superior sobre temas delicados, aunque mi opinión sea impopular.	CGT6	Le daría mi opinión a mis subordinados sobre temas delicados, aunque mi opinión sea impopular.
CGD7	I am afraid of what top management might do to me at work.	No tengo miedo de lo que me pueda hacer mi jefe superior en el trabajo.	CGT7	No tengo miedo de lo que me pueda hacer mis subordinados en el trabajo.
CGD8	If top management asked why a problem happened, I would speak freely even if I were partly to blame.	Si mi jefe superior me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, aunque parte de la culpa fuere mía.	CGT8	Si mi subordinado me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, incluso si fuera culpa mía en parte.

Tabla 19: Escala de la confianza generada del depositario. Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)

Una vez fue diseñada la escala de medición, se elaboró el cuestionario que se iba a pasar a los informantes, sobre el que posteriormente se haría el estudio estadístico. En los Anexos se puede consultar el contenido de la encuesta.

En la Figura 8, se puede observar el modelo una vez definidos los instrumentos de medida con las variables a estudiar y los indicadores con los que medir cada una de las variables.

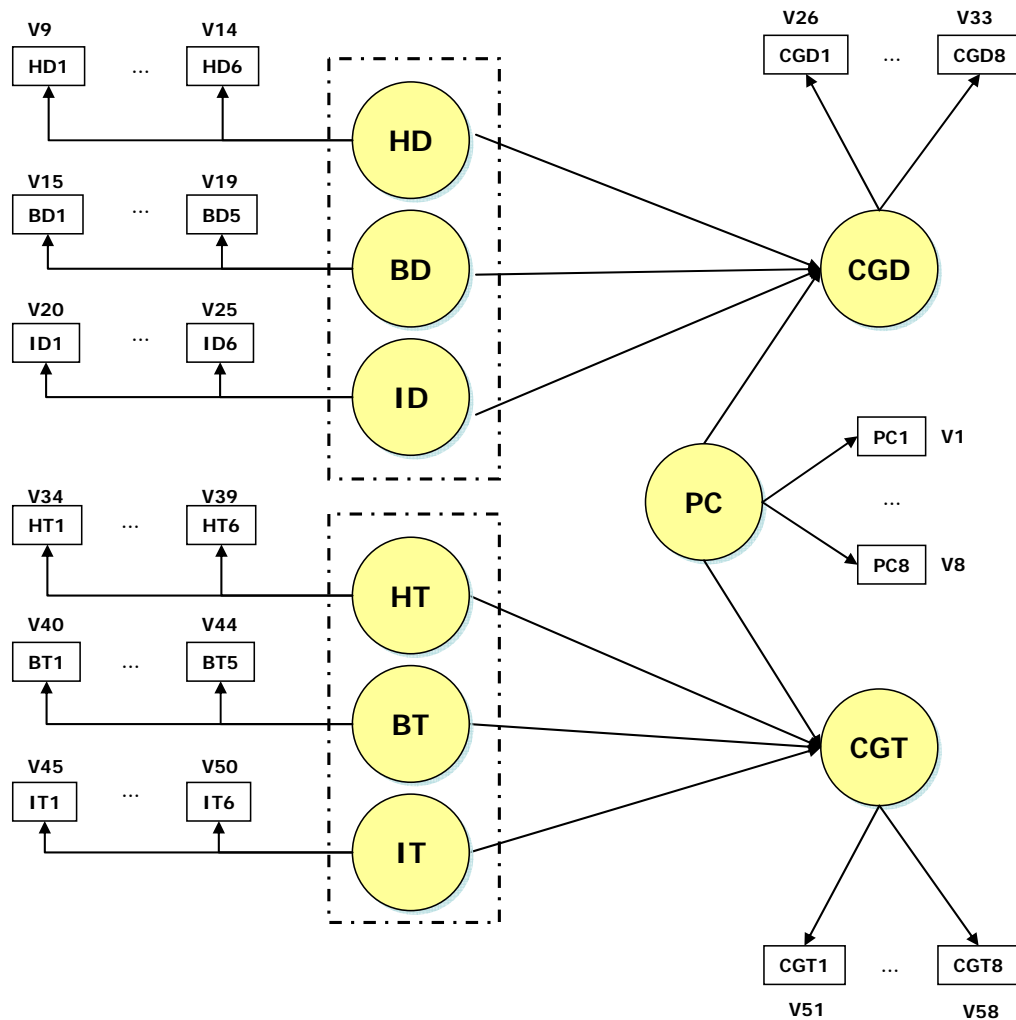


Figura 8: Modelo empleado en la investigación empírica. Fuente: Adaptación del modelo de Mayer et al. (1995)

Aunque se justificará posteriormente, se comentan a continuación algunos aspectos que permitirán entender mejor la descripción del modelo de estudio.

- Se han sustituido los nombres de las variables por sus iniciales. En concreto:
 - La habilidad del directivo se ha sustituido por HD.
 - La benevolencia del directivo se ha sustituido por BD.
 - La integridad el directivo se ha sustituido por ID.
 - La confianza generada por el directivo se ha sustituido por CGD.

- La habilidad del trabajador se ha sustituido por HT.
 - La benevolencia del trabajador se ha sustituido por BT.
 - La integridad el trabajador se ha sustituido por IT.
 - La confianza generada por el trabajador se ha sustituido por CGT.
 - La propensión a confiar se ha sustituido por PC.
- Se han identificado cada uno de los instrumentos de medida de las variables que se van a analizar en el trabajo de campo. Así:
 - La HD y la HT se medirán según los 6 indicadores definidos por Mayer y Gavin (2005)
 - La BD y la BT se medirán según los 5 indicadores definidos por Mayer y Gavin (2005)
 - La ID y la IT se medirán según los 6 indicadores definidos por Mayer y Gavin (2005)
 - La CGD y la CGT se medirán según los 8 indicadores definidos por Mayer y Gavin (2005)
 - La PC se medirá según los 8 indicadores definidos por Mayer y Gavin (2005)
 - El estudio de campo se ha realizado sobre informantes que cumplan el requisito de ser mandos intermedios, es decir, que tengan al menos a un trabajador a su cargo y a un directivo jerárquicamente por encima, en la empresa donde trabajan. De este modo, a un único encuestado se le va a preguntar por la confianza que le generan sus trabajadores y la confianza que le generan sus directivos. Así, el depositante es el mismo en ambos estudios: al analizar la confianza generada por los directivos y al analizar la confianza generada por los trabajadores, con lo que no es necesario desdoblar y duplicar la variable "propensión a confiar".

De este modo, el modelo sobre el que se ha realizado el estudio empírico de esta investigación consta de 9 variables y 58 indicadores.

5.3. TRABAJO DE CAMPO.

5.3.1. DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO.

Para el desarrollo del trabajo de campo, se ha diseñado una metodología para poder obtener una muestra con la que realizar el estudio. Este método implica definir la población sobre la que se va a realizar el estudio, diseñar el cuestionario que se va a utilizar, determinar el muestreo que se va emplear para obtener la muestra,

concretar el canal que se va a utilizar para difundir el cuestionario, almacenar y codificar los datos que se van obteniendo y seleccionar la herramienta que se va a utilizar para analizar estadísticamente la muestra obtenida (cfr. Merino et al., 2010). Finalmente, se analizarán los datos obtenidos para contrastar la realidad de los datos con la teoría que se está empleando en la investigación

La población estudiada en este trabajo está compuesta por mandos intermedios profesionales que trabajan en empresas del ámbito nacional. Antes de entrar a la definición de la población en detalle, se van a exponer las razones que han condicionado el modo de proceder en la definición.

- En primer lugar, hay que subrayar el contexto de crisis económica en el que se sitúa la economía española en el momento de llevarse a cabo este trabajo de campo. Esta coyuntura ha supuesto la escasa colaboración de las empresas para poder responder a la encuesta, algo que es lógico, ya que debían invertir toda su atención en buscar soluciones que garanticen la continuidad del negocio y la supervivencia a corto plazo. No ha sido posible por tanto establecer un acuerdo de colaboración con colectivos empresariales que permitiera realizar un estudio representativo de alguna población (en el periodo de realización de la tesis se ha intentado 3 veces establecer un acuerdo de colaboración con tres colectivos empresariales diferentes, pero en ninguno de los casos se pudo cerrar el acuerdo por las exigencias del entorno económico). De este modo, se ha tomado la decisión de realizar un trabajo mediante un proceso de muestreo inicial no probabilístico por conveniencia, complementándolo mediante un proceso de bola de nieve¹⁹
- En segundo lugar, se tomó la decisión de hacer el trabajo de campo mediante una encuesta *online*. Esta decisión se tomó porque el empleo de este medio reduce los tiempos de ejecución del estudio de campo, e incrementa su eficacia, ya que, entre otras razones: no existen intermediarios en el proceso de recogida de respuestas, se automatiza la recogida de los datos, se facilita el control al automatizarse el proceso y, si

¹⁹ En el muestreo por bola de nieve En este "se pide al encuestado que después de haber sido entrevistado, identifique a otras personas que pertenezcan a dicha población, y así va creciendo el número de personas interesantes para los objetivos de la investigación" (Merino et al., 2010:146)

hay algún problema, se puede contactar con los usuarios (cfr. Merino et al., 2010:100-101).

- En tercer lugar, y como ya se ha adelantado, para incrementar la eficiencia en el proceso de obtención de la muestra con la que hacer el estudio, se tomó la decisión de que el encuestado cumpliera el requisito de ser un mando intermedio. Se entiende mando intermedio como el profesional que tenga, al menos, a una persona a su cargo y a una persona por arriba en la estructura jerárquica de la organización. Esta decisión se tomó porque realizar el estudio de la confianza en las relaciones directivo-trabajador de manera separada, es decir, la confianza que los directivos generan en sus trabajadores y la confianza que los trabajadores generan en sus directivos implicaría haber duplicado el tamaño muestral. Además, el número de casos debía ser lo suficientemente grande como para poder analizar estadísticamente el modelo de manera significativa. Dado que el modelo es un modelo complejo, se optó por esta definición del perfil del informante para facilitar el estudio al disminuir las exigencias del número de informantes necesario. Además, como el depositante de la confianza es una misma persona, se elimina una variable del modelo a testar, tal y como se puede observar al pasar de la Figura 7 a la Figura 8.

Dado que el proceso de muestreo no es probabilístico²⁰ este estudio no tiene un carácter representativo más allá de la propia muestra. Por esta razón se definió una población genérica y abstracta sobre la que hacer el trabajo de campo.

No es posible definir cuantitativamente la población que se está estudiando por varias razones. La razón más importante es el propio requisito del perfil de encuestado que se ha impuesto en el trabajo de campo (el ser mando intermedio). Para poder obtener el número de empresas que disponen de profesionales que cumplen este requisito se debería tener acceso a la estructura jerárquica de la organización y no se ha contado con una base de datos que incorpore este descriptivo de la organización.

²⁰ "en el muestreo no probabilística, no hay forma de establecer con exactitud cuál es la probabilidad de seleccionar un determinado elemento para que forme parte de la muestra, y no es posible calcular los errores cometidos durante el proceso. Por consiguiente, las estimaciones son difícilmente extrapolables a toda la población de interés. No obstante, su utilización es muy frecuente en investigación comercial, fundamentalmente por la carencia frecuente de marco poblacional" (Merino et al., 2010:144)

Una vez fue definido el perfil del encuestado, y el canal de difusión del cuestionario, se diseñó la encuesta *online*. Esta encuesta se diseñó mediante la utilización del *software* "Limesurvey" (www.limesurvey.org). Esta herramienta informática se ha elegido por varias razones: en primer lugar, por ser una herramienta de *software libre*, con lo que no se incurre en coste alguno para hacer uso de ella. En segundo lugar, por la facilidad que presenta en el diseño de la encuesta, ya que incorpora una serie de plantillas que el usuario puede personalizar a su gusto. Además posee un soporte técnico sencillo y eficaz. En tercer lugar, porque la *interface* del usuario es tanto atractiva como útil para el informante, ya que presenta la funcionalidad de poder guardar las respuestas de la encuesta y volver a rellenarla en otro momento. Finalmente, incorpora utilidades muy prácticas para el almacenamiento de los datos y la exportación de la información para su posterior análisis estadístico.



Estudio de las variables contextuales en la generación de confianza

0% 100%

Sección 1: Compromiso organizativo

En esta sección se va a estudiar el nivel de vinculación entre el trabajador y la organización

* Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala: 1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Nivel Medio 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo					
	1	2	3	4	5
Siento como míos los problemas de esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparto los valores, principios y fines de esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento a gusto en esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En esta organización me siento "como en casa"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organización tiene un gran valor sentimental para mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que tuviera muchos sitios donde trabajar si dejara la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una de las pocas consecuencias serias de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalmente para mí, los costes de abandonar esta organización serían mucho mayores que los beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No dejaría esta organización por todo lo que perdería al hacerlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si decidiera abandonar esta organización, muchos aspectos de mi vida se verían alterados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento obligación de permanencia con mi actual empleador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aunque me conviniese, siento que no sería correcto abandonar ahora esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 4: Detalle de la encuesta *online* utilizada.

El muestreo empleado, como ya se ha dicho, ha sido un "muestreo por conveniencia" ampliado por "muestreo por bola de nieve". Para ello, se ha seleccionado una muestra inicial de los contactos profesionales del doctorando que cumplían el requisito de ser 'mando intermedio'. Mediante el empleo del correo electrónico y el uso de plataformas de redes sociales (*Facebook* y *LinkedIn*) se solicitaba a distintos profesionales que contestaran a la encuesta que se les enviaba. En el Anexo se puede ver el correo electrónico que se ha utilizado.

Además de solicitar colaboración con la investigación para que rellenaran la encuesta, se pidió a los informantes que reenviaran el correo electrónico a colegas profesionales que cumplieran a su vez el requisito de ser mandos intermedios. Para incentivar la respuesta del cuestionario se dotó la posibilidad de recibir un resumen descriptivo a posteriori de los resultados de la investigación empírica (esta opción se implementó incorporando un campo a la encuesta en la que los informantes podían poner una dirección de correo electrónico para que se les enviara el documento. De este modo, algunos de los informantes perdían su anonimato ya que la dirección facilitada les definía).

El empleo de la encuesta *online* como herramienta de trabajo, facilita el seguimiento de las respuestas, y es muy fácil enviar recordatorios para que rellenen el cuestionario enviado.

El trabajo de campo se realizó en dos fases, en una primera fase se efectuó un pretest de la encuesta para ver su funcionamiento. En esta fase se quería testar tanto la utilidad de la encuesta *online* como la redacción de las preguntas, ya que se han traducido de su lengua inglesa original a lengua castellana, por ese motivo se han realizado leves modificaciones para facilitar su comprensión.

La primera fase del pretest se acabó con éxito y únicamente se incorporaron cambios menores (se modificó el orden de las preguntas y se añadieron algunas cuestiones más, referentes a la representatividad de la muestra). En esta primera fase se obtuvieron respuestas de 40 informantes (dado que los cambios añadidos no modificaban la contestación de las preguntas, se han utilizado estas respuestas incluyéndolas en la muestra con la que se ha realizado el estudio empírico final de este trabajo).

En la segunda fase, se lanzó la encuesta a gran escala. Esta fase se cerró cuando se contaba con respuestas de 181 informantes. Las respuestas fueron sometidas a un proceso de filtrado para verificar que cumplieran los requisitos impuestos sobre el perfil del encuestado. Se tuvieron que eliminar algunas de los cuestionarios por no provenir de informantes que fueran mandos intermedios.

5.3.2. MUESTRA OBTENIDA.

La muestra obtenida finalmente se compone de 163 profesionales, todos ellos mandos intermedios. Para poder hacer una descripción del tipo de informantes, se incorporó una serie de preguntas con descriptores que permitieran caracterizar a los encuestados. La descripción de la muestra se ha hecho según las siguientes características:

- Edad.
- Sexo.
- Nivel educativo.
- Nº de trabajadores de la empresa donde trabaja.
- Nº de años de experiencia laboral en ese tipo de tareas.
- Nº de trabajadores a su cargo.
- Nº de años con personal a su cargo.
- Sector de actividad de la empresa en la que trabaja. La clasificación del tipo de actividad profesional a la que se dedica la empresa se ha realizado según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2009).

En la siguiente tabla, se describe numéricamente la muestra sobre la que se ha realizado el estudio empírico según las características señaladas. En los anexos se presentan figuras ilustrativas con los datos de la muestra según cada descriptor.

Nº de informantes	163	Potencia de la prueba	98,53%
Edad de los informantes		Sexo	
20-29 años	18,40%	Masculino	77,91%
30-39 años	33,74%	Femenino	17,79%
40-49 años	29,45%	No disponible	4,30%
50-59 años	10%		100,00%
Más de 60	3,68%		
No disponible	4,30%		
	100,00%		
Nivel educativo		Nº de trabajadores de la empresa en donde trabaja	
Educación primaria	0,61%	De 1 a 9	10,43%
Graduado escolar	0,61%	De 10 a 29	21,47%
FP	1,23%	De 30 a 99	12,27%
BUP/COU	1,84%	De 100 a 499	16,56%
Diplomado universitario	15,34%	De 500 a 999	5,52%
Licenciado universitario	39,88%	De 1000 a 9999	7,36%
Master	36,20%	Más de 10000	6,75%
No disponible	4,29%	No disponible	19,64%
	100,00%		100,00%
Años de experiencia labora en este tipo de tareas (en esta empresa o en otra)		Antigüedad en puestos de trabajo con personal a su cargo	
De 1 a 5	30,06%	De 1 a 5	33,13%
De 6 a 10	29,45%	De 6 a 10	25,15%
De 11 a 20	26,99%	De 11 a 20	28,22%
Más de 20	9,20%	Más de 20	9,20%
No disponible	4,30%	No disponible	4,30%
	100,00%		100,00%
Nº de subordinados a su cargo			
de 1 a 5	52,15%		
de 6 a 10	20,25%		
de 11 a 50	19,02%		
de 51 a 150	5,52%		
Más de 150	3,06%		
	100,00%		

Tabla 20: Descripción de la muestra analizada. Fuente: Elaboración propia.

La actividad profesional a la que se dedican las empresas donde trabajan los informantes se ha analizado según la clasificación del CNAE-2009²¹. En la Tabla 21 se

²¹ La estructura del CNAE-2009 está basada en cuatro niveles: sección, división, grupo y clase. En esta investigación se han clasificado la actividad profesional a la que se dedican los informantes según la sección de actividad.

presentan las secciones que fija esta clasificación, con los porcentajes de empresas de la muestra que tienen una actividad profesional dentro de esa sección.

Sector de la empresa		
COD	TITULO CNAE	
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1,23%
B	Industrias extractivas	0,00%
C	Industria manufacturera	22,72%
D	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	4,29%
E	Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos	0,00%
F	Construcción	7,36%
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	0,61%
H	Transporte y almacenamiento	3,07%
I	Hostelería	0,00%
J	Información y comunicaciones	7,98%
K	Actividades financieras y de seguros	9,20%
L	Actividades inmobiliarias	2,45%
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	9,20%
N	Actividades administrativas y servicios auxiliares	5,52%
O	Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	3,07%
P	Educación	11,04%
Q	Actividades sanitarias y de servicios sociales	4,91%
R	Actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento	2,45%
S	Otros servicios	0,61%
T	Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	0,00%
U	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,00%
NA	No Disponible	4,29%
		100,00%

Tabla 21: Descripción del sector de actividad económica de las empresas de los encuestados.
Fuente: Elaboración propia.

5.4. SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA ESTADÍSTICA UTILIZADA: PARTIAL LEAST SQUARES (PLS).²²

5.4.1. MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES: MODELOS BASADOS EN COVARIANZAS Y MODELOS BASADOS EN COMPONENTES (PARTIAL LEAST SQUARES –PLS).

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) se han convertido en uno de los desarrollos recientes más importantes del análisis multivariante, y su uso se ha extendido dentro de las ciencias sociales (Fornell, 1982:1). En particular, esta difusión

²² Este epígrafe se ha elaborado a partir de Cepeda y Roldán (2004:3-12)

se ha observado de modo especial en el campo de la economía y la dirección de empresas (Céspedes y Sánchez, 1996)

Fornell (1982) denomina a los MEE como análisis multivariantes de segunda generación. La característica común de los MEE es el reconocimiento metodológico de que la teoría científica implica tanto variables empíricas (medibles) como abstractas (no medibles o variables latentes). En este sentido, el propósito de los análisis multivariantes de segunda generación es ayudar a vincular datos y teoría. Debido a que estos métodos pueden combinar y confrontar la teoría con datos empíricos, ofrecen un potencial para dar explicaciones científicas que vaya más allá de la asociación o descripción empírica.

Los MEE surgen como fruto de la unión de dos tradiciones (Chin, 1998a). Por una parte, la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción. Por otra, el enfoque psicométrico que modela conceptos abstractos como variables latentes (no observadas) que son inferidas por múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas). De este modo, los MEE han permitido a los científicos sociales la modelización analítica con variables latentes. Se puede decir que, los métodos MEE permiten (Barclay et al., 1995; Chin, 1998a; Fornell, 1982):

- Incorporar constructos abstractos e inobservables (variables latentes).
- Modelizar relaciones entre múltiples variables independientes (exógenas) y dependientes (endógenas).
- Modelizar el error de medida, es decir, el grado con el que las variables medibles (indicadores) no describen perfectamente las variables latentes.
- Combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos. En este sentido, los MEE suelen ser más confirmatorios que exploratorios.

Por tanto, los MEE implican generalizaciones y extensiones de las técnicas de análisis multivariantes de primera generación (Chin, 1998a), como el análisis de regresión, el análisis path, el análisis factorial, el análisis de correlación canónico, ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA, etc. Así, las técnicas de análisis multivariante

representan casos especiales del enfoque más general de MEE (Céspedes y Sánchez, 1996).

En este sentido, los MEE son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple (examinando relaciones de dependencia) y análisis factorial (que representan factores con variables múltiples) para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente.

En resumen, los MEE valoran en un análisis único, sistemático e integrador:

- El modelo de medida: las cargas factoriales de los indicadores (variables observables) con relación a las variables latentes o constructos (variables no medibles). En este sentido, se podrá valorar tanto la fiabilidad como la validez de los instrumentos de medida.
- El modelo estructural: las relaciones entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

El análisis holístico que los MEE desarrollan puede ser llevado a cabo por medio de dos tipos de técnicas estadísticas:

- Métodos basados en el análisis de las covarianzas, utilizando programas estadísticos como LISREL, EQS, AMOS, Sepath, Ramona, MX y Calis.
- Análisis basados en componentes o Partial Least Squares, utilizando programas como SMARTPLS, LV-PLS y PLS-Graph.

Ambos enfoques difieren en los objetivos de sus análisis, las suposiciones estadísticas en las que se basan y en la naturaleza de los estadísticos de ajuste que proporcionan.

¿PLS o métodos basados en covarianzas (mbc)?.

Ambos métodos presentan claras diferencias en cuanto a los objetivos que persiguen.

El objetivo de los métodos basados en covarianzas (MBC) es estimar los parámetros del modelo (es decir, las cargas y valores path) de modo que se minimicen las discrepancias entre la matriz empírica inicial de datos de covarianzas y la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y de los parámetros estimados. De este modo, pretende usar el modelo para explicar la covariación de todos los

indicadores. Este enfoque proporciona medidas de bondad de ajuste globales que informan acerca del grado con el que el modelo hipotetizado se ajusta los datos disponibles. Se coloca el énfasis sobre el ajuste del modelo completo, de modo que se busca testar en conjunto una teoría sólida. Por esta razón, se dice que los MBC se adaptan mejor a la investigación confirmatoria.

El objetivo perseguido por la modelización PLS es la predicción de las variables dependientes (tanto latentes como manifiestas). Para ello, se intenta maximizar la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes, de modo que las estimaciones de los parámetros estén basadas en la capacidad de minimizar las varianzas residuales de las variables dependientes. En comparación con los MBC, PLS se adapta mejor para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (análisis exploratorio), aunque también puede ser usada para la confirmación de la teoría (análisis confirmatorio).

La distinción filosófica entre los dos enfoques mencionados recae sobre la disyuntiva de emplear MEE, bien para llevar a cabo el desarrollo y evaluación de una sólida teoría o bien para la realización de aplicaciones predictivas (Anderson y Gerbing, 1988). En las situaciones donde la teoría previa es sólida y se tiene como meta un mayor desarrollo y evaluación de la teoría, los métodos de estimación basados en covarianzas (p. ej. máxima verosimilitud –ML-) son más adecuados. Sin embargo, PLS puede ser más adecuado para fines predictivos (Chin et al., 2003). Wold (1979) afirma que PLS se orienta principalmente para el análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad pero con un conocimiento teórico poco desarrollado. Barclay et al.(1995) concluyen que PLS se recomienda generalmente en modelos de investigación predictivos donde el énfasis se coloca en el desarrollo de una teoría naciente.

Chin (1998b) establece tres distinciones básicas para elegir entre MBC y PLS:

- Si los constructos subyacentes son modelados como indeterminados o determinados²³.

²³ Un constructo indeterminado es una combinación de sus indicadores más un término de error. Un constructo definido es un compuesto (frecuentemente llamado componente o variable derivada) de sus indicadores, es decir, una agregación lineal ponderada de sus indicadores. Los

- El alto o bajo grado de confianza que el investigador tiene en el modelo teórico y en la teoría auxiliar que vincula las medidas (variables observables) con los constructores.
- Si el investigador está orientado hacia el cálculo de los parámetros o hacia la predicción.

Si las respuestas del investigador se inclinan hacia las segundas opciones, entonces PLS se convierte en el enfoque más adecuado.

Además de las diferencias filosóficas, existen distinciones operativas ya que los requerimientos para poder usar cada una de las técnicas son distintos. PLS puede llegar a ser un potente método de análisis (Chin et al., 2003) debido a sus mínimos requerimientos relativos a escalas de medidas de las variables, tamaño muestral y distribuciones residuales.

En relación a los MBC, PLS presenta dos grandes ventajas al dar solución a dos requisitos que son necesarios para poder utilizar los MBC: soluciones impropias o inadmisibles e indeterminación de factores²⁴ (Fornell y Bookstein, 1982). PLS emplea en su proceso de cálculo un algoritmo iterativo consistente. De esta manera, la identificación no resulta un problema. Además tampoco precisa ninguna distribución específica para las variables medidas (Chin, 1998b).

Teniendo en cuenta la naturaleza de las relaciones epistemológicas (el vínculo existente entre la teoría y los datos, entre los constructos teóricos y los datos empíricos), habría que indicar que los MBC están originalmente diseñados para trabajar con indicadores reflectivos, lo que implica que las variables latentes originan los indicadores (p.ej. rasgos de personalidad y actitudes). Sin embargo, junto a estos se encuentran los indicadores formativos, que son medidas que dan lugar al constructo teórico latente (p.ej. el constructo estatus social puede ser definido por los

constructos definidos sacrifican la aspiración teórica de tener en cuenta medidas imprecisas por la ventaja práctica de la estimación del constructo y el cálculo directo de las puntuaciones de los componentes. Un constructo definido está completamente determinado por sus indicadores y asume que el efecto combinado de los indicadores se encuentra libre del error de medida.

²⁴ PLS evita la indeterminación de factores definiendo explícitamente las variables no observables (Fornell y Bookstein, 1982:312).

indicadores ocupación, ingresos, lugar de residencia, etc.). En este caso, PLS permite operar con ambos tipos de medidas mientras que los MBC están principalmente diseñados para operar con constructos reflectivos.

Por lo que concierne a las relaciones direccionales entre constructos, éstas pueden ser tanto recursivas (unidireccionales) como no recursivas (bidireccionales). Los MBC admiten ambas, mientras que PLS sólo trabaja con las recursivas.

Finalmente, hay que subrayar que los procedimientos de ajuste de covarianzas y el enfoque PLS, más que ser considerados como métodos competitivos, deben ser entendidos como de naturaleza complementaria (Chin et al., 2003). Como afirman Jöreskog y Wold, padres de LISREL y PLS respectivamente, "el procedimiento de estimación de MBC está orientado hacia la teoría, enfatizando la transición del análisis exploratorio al confirmatorio. PLS se orienta principalmente para el análisis causal-predictivo en situaciones de alta complejidad pero baja información teórica" (Jöreskog y Wold, 1982:270). Siguiendo esta línea de complementariedad, Wold afirma que: "Existe una división del trabajo entre MBC y PLS. Los MBC es muy solicitado en pequeños modelos donde cada parámetro tiene una significación operativa y donde es importante una estimación precisa de los parámetros. PLS empieza a destacar en grandes modelos, donde la importancia cambia de las variables y parámetros individuales a los bloques de variables y parámetros agregados" (Wold, 1985:270).

Criterio	PLS	MBC
Objetivo	Orientado a la predicción	Orientado a la estimación de parámetros
Enfoque	Basado en la varianza	Basado en covarianzas
Suposiciones	Especificación del predictor (no paramétrica)	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (paramétrica)
Estimación de parámetros	Consistente a medida que se incrementa el n° de indicadores y aumenta la muestra (consistency at large)	Consistente
Puntuación de las variables latentes	Estimadas explícitamente	Indeterminada
Relaciones epistémicas entre las variables latentes y sus medidas	Pueden ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa	Habitualmente sólo con indicadores reflectivos
Implicaciones	Óptimo para precisión de predicción	Óptimo para precisión de parámetros
Complejidad de modelos.	Gran complejidad. P.ej. 100 constructos y 1.000 indicadores	Complejidad pequeña a moderada. P.ej. menos de 100 indicadores.
Tamaño de la muestra	Las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos.	Recomendaciones mínimas entre 200 y 800 casos

Tabla 22: Resumen comparativo entre PLS y CBM. Fuente: Cepeda y Roldan (2004:9)

PLS o la modelización flexible.

El enfoque MEE basado en covarianzas busca encontrar parámetros invariantes estructurales o funcionales que definan cómo funciona el mundo, es decir, persiguen proporcionar una afirmación de causalidad, una descripción de los mecanismos causales, por esto se le denomina “modelización firme o rígida”. El problema que se suscita al intentar alcanzar tal tipo de conocimiento con estas técnicas, son las suposiciones restrictivas que se requieren con respecto a la teoría subyacente, las distribuciones de los datos y los niveles de medida de las variables. Estas demandas se pueden encontrar dentro de lo que se define como un sistema cerrado (Falk y Miller, 1992).

Dados estos requerimientos, parece difícil la aplicación estricta de este tipo de modelización en el campo de las ciencias sociales. En esta situación surge PLS, técnica que fue diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible (Wold, 1979). PLS

representa un tipo de sistema de análisis matemático y estadístico de datos que se adecua a las condiciones presentes en las ciencias sociales. A esta forma de modelización se la conoce como "modelización flexible" (*soft modeling*) (Wold, 1980). Los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el sistema son rigurosos y robustos (Wold, 1979); sin embargo, el modelo matemático es flexible en el sentido de que no realiza suposiciones relativas a niveles de medida, distribuciones de los datos y tamaño muestral. La meta que se persigue es más moderada que la modelización firme. En la modelización flexible se crean relaciones predictivas lineales óptimas entre variables. "En un sentido de mínimos cuadrados, esto significa que dados los datos y el modelo, las variables independientes se vuelven las mejores variables predictoras posibles, y las variables dependientes se vuelven las mejores variables predecidas" (Falk y Miller, 1992:11). Como se observa, se abandona la idea de causalidad (presente en la modelización firme) y se reemplaza por el concepto de predictibilidad. Mientras que la causalidad garantiza la capacidad de controlar los acontecimientos, la predictibilidad permite sólo un limitado grado de control (Falk y Miller, 1992).

A modo de recapitulación, se puede constatar que la modelización flexible es un método para estimar la probabilidad de un acontecimiento en función de la información disponible sobre otros acontecimientos. No pretende ser un sistema de valoración de la causalidad, pero es particularmente aplicable cuando no se producen las condiciones de un sistema cerrado. En este sentido, la modelización flexible podría ser usada apropiadamente incluso aunque concurren una o más de las condiciones y circunstancias siguientes (Falk y Miller, 1992):

- Condiciones teóricas:
 - Las hipótesis se derivan de una teoría de nivel macro en la que no se conocen todas las variables relevantes o destacadas.
 - Las relaciones entre constructos teóricos y sus manifestaciones son vagas.
 - Las relaciones entre constructos son conjeturales.

- Condiciones de medida:
 - Alguna o todas de las variables manifiestas son categóricas o presentan diferentes niveles de medida.
 - Las variables manifiestas tienen cierto grado de no fiabilidad.
 - Los residuos de las variables latentes y manifiestas se encuentran correlacionados (heterocedasticidad).

- Condiciones de distribución:
 - Los datos provienen de distribuciones desconocidas o no normales.

- Condiciones prácticas:
 - Se emplean diseños de investigación no experimentales (p. ej. encuestas, datos secundarios, diseños de investigación cuasi experimentales, etc.).
 - Se modelan un gran número de variables latentes y manifiestas.
 - Se disponen, bien de demasiados casos, bien de un número escaso.

Finalmente, no habrá que olvidar el protagonismo que cobra PLS en problemas complejos y, en particular, en versiones complejas de modelos path con variables latentes observadas indirectamente por medio de múltiples indicadores (Wold, 1985:222).

Una vez observados los planteamientos anteriores, se puede afirmar que PLS es una alternativa apropiada para desarrollar MEE en las áreas de conocimiento de Organización de Empresas y Marketing, ya que en ellas pueden verificarse bastantes de las condiciones señaladas previamente:

- Los conjuntos de datos suelen ser pequeños.
- Las medidas no se encuentran muy desarrolladas.
- Las teorías no están desarrolladas sólidamente.
- Los datos suelen presentar distribuciones no normales.
- Existen abundantes datos ordinales, cuando no categóricos.
- Presencia de indicadores formativos y reflectivos.
- Interés por predecir la variable dependiente.

La utilización de esta herramienta estadística ha empezado a cobrar protagonismo en las investigaciones empíricas. A modo de ejemplo, se exponen en orden alfabético, una selección de revistas científicas internacionales vinculadas a las áreas del *management* y del *marketing* que han recogido investigaciones desarrolladas con PLS: Accounting, Organizations & Society; Administrative Science Quarterly; Decision Sciences, International Journal of Research in Marketing; Journal of Marketing Research; Journal of Business Research; Journal of International Financial Management & Accounting; Journal of Marketing; Journal of Organizational Behavior; Leadership Quarterly; Management Science; Strategic Management Journal; Total Quality Management & Business Excellence.

5.4.2. JUSTIFICACIÓN DEL USO DE PLS EN EL ESTUDIO EMPÍRICO.

Tras definir las características del tipo de investigación en el que es más apropiado el uso del PLS, y dada la naturaleza de esta tesis y sus hipótesis, parece del todo razonable concluir que ésta sea la mejor herramienta. A las razones generales expuestas hay que añadir que, en esta investigación, se quiere testar un modelo de 9 variables latentes y 58 indicadores, tal y como se puede observar en la Figura 8. En este caso, se puede afirmar que se trata de un modelo complejo, y sería necesario un tamaño muestral muy elevado para poderlo testar con modelos basados en covarianzas.

Dado que el tamaño muestral con el que se cuenta en esta investigación es de 163 casos, se ha optado por hacer el análisis estadístico según la metodología PLS ya que no se dispone de la suficiente información como para hacer el estudio empírico con MBC. Además, no se tiene certeza de que los datos de los que se dispone cumplan los requisitos necesarios para poder realizar un análisis con MBC.

5.5. POTENCIA DE LA PRUEBA.

Se ha dicho que una de las ventajas de PLS es que es una técnica que capacita el análisis de modelos complejos con tamaños muestrales relativamente pequeños. Esta afirmación puede parecer un tanto ambigua, ya que cabe plantearse la pregunta de "*¿Qué son tamaños muestrales relativamente pequeños?*". Para salir de esta ambigüedad, se va utilizar la prueba de la potencia de la prueba $(1-\beta)^{25}$. En investigaciones en ciencias sociales la potencia de la prueba debe ser superior al 80% para poder analizar estadísticamente un modelo de manera significativa (Cohen, 1988).

La potencia de la prueba de la muestra obtenida en esta investigación con el modelo que se está testando es del 98,53% con lo que se afirma que se tienen datos suficientes para analizar el modelo con PLS.

5.6. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESCALA.

El primer paso en el contraste del modelo propuesto, pasa por evaluar si éste cumple las propiedades psicométricas que le son exigibles a cualquier escala de medida. La reflexión conceptual de los capítulos precedentes ha servido de base para establecer la validez de contenido del instrumento propuesto.

Sin embargo, la validez de contenido no es la única exigible a un instrumento de medida. Para poder utilizarlo con garantías es necesario comprobar previamente en qué medida la escala propuesta es fiable, y goza de validez convergente y discriminante.

²⁵ La potencia de la prueba $(1-\beta)$ es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa.

5.6.1. FIABILIDAD DE LA ESCALA.

Es muy importante señalar que la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados entre sí, están midiendo la misma variable latente. Pero que una escala sea fiable no quiere decir que la variable latente que está midiendo sea la que tiene que medir, es decir, que sea válida. Sin embargo, una escala no podrá ser válida, si no es fiable, de tal forma que la fiabilidad se convierte en una condición necesaria de la validez, aunque no suficiente.

Las escalas sobre los antecedentes de la confianza (habilidad, benevolencia e integridad), la propensión a confiar y la confianza, utilizadas en esta investigación han sido sometida a tres criterios de evaluación de su fiabilidad: el coeficiente α de Cronbach (Cronbach, 1951), el índice de fiabilidad compuesta (IFC) (Fornell y Larcker, 1981) y la varianza extraída promedio (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). A continuación se expondrán brevemente los criterios utilizados.

Supóngase que se tiene una escala formada por k ítems (X_1, X_2, \dots, X_k) que se ha construido para medir la variable latente V (cada una de las dimensiones del compromiso organizativo) de la que se quiere calcular su fiabilidad. A partir de los indicadores de cada dimensión es fácil obtener su matriz de varianzas covarianzas C :

$$C = \begin{pmatrix} \sigma_1^2 & \dots & a_{1k} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{1h} & \dots & a_h^2 \end{pmatrix}$$

Los elementos σ_i^2 de la diagonal expresan la varianza de cada ítem i de la escala. Los elementos σ_{ij} de fuera de la diagonal indican la covarianza entre dos ítems i y j de la escala. Se ha construido la escala para medir el constructo V (se denomina como V indicando la variable latente. Como V es una variable genérica sirve para todas los constructor de esta investigación) y por ello se asumirá que V está bien representado por la suma de los k ítems de la escala que se llamará Y .

El coeficiente α de Cronbach, se define como la proporción de la varianza total de la escala que es atribuible a la variable latente V . Cuanto mayor sea este valor,

querrá decir que V está mejor representado por Y en la escala porque está causando (explicando) la mayor parte de la varianza de esta (varianza común). La parte de la varianza total que no explica la variable latente es la causada por los errores de medida de cada ítem y se denomina varianza específica. Como la varianza total es la suma de la varianza común y la varianza específica, la varianza común será la varianza total menos la varianza específica, luego podremos escribir:

$$\alpha = \frac{\sigma_y^2 - \sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2} = 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2}$$

En la expresión anterior, sin embargo, hace falta introducir una última corrección para tener la expresión del α de Cronbach. El número total de elementos de la matriz de varianzas covarianzas es k^2 . El número de elementos de la matriz que son específicos (la diagonal) es k , mientras que los elementos comunes (fuera de la diagonal) son $k^2 - k$. Se tiene, en la expresión anterior, una fracción con un numerador basado en k valores y un denominador basado en k^2 valores. Para ajustar los cálculos de tal forma que el ratio exprese las magnitudes relativas, más que el número de términos que hay en numerador y denominador, se corregirá la expresión anterior para contrarrestar el efecto de la diferencia por $k^2/(k^2 - k)$, o lo que es lo mismo, por $k/(k - 1)$, de forma que ahora, α estará acotado entre 0 y 1:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

¿Cuáles son los valores del alpha de Cronbach por debajo de los cuales no se puede considerar como fiable a una escala? Siguiendo a Nunnally y Bernstein (1994), se puede afirmar que este nivel depende de "para qué" vaya a utilizarse la escala. En etapas de desarrollo de una escala, como el caso que nos ocupa, un nivel de 0,7 es el punto de corte exigible. Como se ha podido comprobar en la explicación anterior, el α de Cronbach permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un constructo dado (la propensión a confiar, por ejemplo). Pero, normalmente, en cualquier investigación no aparece implicado un solo constructo, sino varios (la confiabilidad del depositario se constituye a partir de su habilidad, benevolencia e integridad). El α de Cronbach para cada factor por separado no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos. Por esta razón,

Fornell y Larcker (1981) y Werts et al. (1974), proponen el cálculo del índice de fiabilidad compuesta (IFC) para cada factor que, interpretándose exactamente igual que el α de Cronbach, sí que tiene en cuenta las interrelaciones, puesto que para su cálculo es necesaria la estimación de un análisis factorial confirmatorio incorporando todos los constructos implicados.

Su fórmula, para el factor i , es la siguiente:

$$IFC_i = \frac{\left(\sum_j L_{ij} \right)^2}{\left(\sum_j L_{ij} \right)^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

donde L_{ij} es la carga factorial estandarizada de cada uno de los j indicadores que cargan sobre el factor i y $Var(E_{ij})$ es la varianza del término de error asociado a cada uno de los j indicadores del factor i . Dicha varianza se calculará en este trabajo a efectos operativos como:

$$Var(E_{ij}) = 1 - L_{ij}^2$$

El IFC sólo es aplicable a los indicadores reflectivos (Chin, 1998a). Bagozzy y Yi (1988) sugieren que es deseable que el constructo tenga valores de IFC en torno a 0,6.

Fornell y Larcker (1981) presentan un índice alternativo conocido como varianza extraída promedio (suele calificarse como AVE, de las siglas en inglés Average Variance Extracted). Este índice se calcula como la relación entre la varianza que es capturada por un factor i en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor, esto es:

$$AVE_i = \frac{\sum_j L_{ij}^2}{\sum_j L_{ij}^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

Nótese que la única diferencia con el IFC es que cada carga factorial estandarizada es primero elevada al cuadrado antes de ser sumadas. Fornell y Larcker

(1981) sugieren que es deseable que el constructo tenga valores de AVE iguales a 0,5 o superiores, es decir, que sea superior la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. Este nivel mínimo suele ser muy conservador y es fácil encontrar en la literatura ejemplos de escalas aceptadas con AVE inferiores. Al igual que el IFC, este indicador sólo se aplica a constructos reflectivos (Chin, 1998a).

5.6.2. VALIDEZ CONVERGENTE DE LA ESCALA.

La validez convergente existe cuando se emplean distintos instrumentos para medir un mismo constructo (distintos ítems para una misma variable latente) y estos instrumentos están fuertemente vinculados a ese constructo. La lógica es que si los indicadores comparten una causa común, el efecto de la causa sobre el indicador debe ser intenso. Pero, además, cabe exigirle a la escala que un indicador que se ha concebido para medir un concepto, no esté también muy vinculado a otra dimensión. Este resultado, de producirse, sólo mostraría que la pregunta elegida no era adecuada, pues su puntuación tiene dos causas que se suponen distintas.

Para comprobar la validez convergente, se van a analizar las cargas (*loadings*) de cada indicador respecto a su variable latente. Se aplicarán simultáneamente dos criterios: que el tamaño de las cargas sean superiores a .60 (Bagozzi y Yi, 1988) o que, de no serlo alguna de ellas, el promedio de las cargas sobre cada factor sean superiores a 0.70

Para evaluar en qué medida un indicador puede estar cargando simultáneamente sobre dos factores, se analizarán las *cross-loadings* de un indicador con todas las variables latentes. Si hay cargas superiores de este indicador sobre variables latentes distintas a las del que está asociado, se deberá reconsiderar su inclusión.

En resumen, el criterio para asegurar la validez convergente de la escala deberá ser eliminar todos aquellos indicadores que: (a) no tengan carga significativa sobre el factor para el que fueron diseñados; (b) esta carga sea inferior a 0,60, siempre que el promedio de todas las cargas de un factor no sea superior a 0,70 y (c) que no cargue con un valor superior sobre otra variable latente (evaluación del *cross-loading*).

5.6.3. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LA ESCALA.

Un instrumento de medida cuenta con validez discriminante cuando los factores resultantes de su aplicación son métricamente distintos. Este hecho puede parecer obvio, dado que las dimensiones eran conceptualmente distintas, pero no es así. Retomando el caso de esta tesis, Mayer et al. (1995) ya justificaron que la benevolencia y la integridad son dos variables conceptualmente distintas. Por ello, se diseñaron preguntas diferentes para medir cada concepto. Sin embargo, ambas conforman la confiabilidad del depositario y son antecedentes de la confianza, por lo que cabe esperar cierto nivel de relación (correlación entre ambas). Por lo tanto, la validez discriminante es más una cuestión del grado de co-relación, que de la existencia de ésta. Se puede permitir una correlación entre ambos conceptos significativa incluso alta, pero nunca será admisible que esa correlación pueda ser uno, puesto que en ese caso, dos conceptos teóricamente distintos, debido al instrumento de medida elegido, sean métricamente el mismo. Este resultado, de producirse, implicaría que la escala no goza de validez discriminante.

En PLS, la evaluación de la validez discriminante se realiza a partir de la varianza extraída promedio (Fornell y Larcker, 1981). El procedimiento a seguir es, en primer lugar, calcular el índice de varianza extraída de cada uno de los. La varianza extraída se compara con el cuadrado de las correlaciones entre los dos factores. Se afirma la validez discriminante si el cuadrado de la varianza extraída es superior a la correlación entre los dos factores.

$$AVE_i > \rho_{ij}^2$$

$$AVE_j > \rho_{ij}^2$$

La lógica de este criterio es la siguiente. El AVE de un factor indica la parte de la varianza de los indicadores que es explicada por el factor. El criterio implica que para que haya validez discriminante, lo que cada uno de los factores explica por separado, sea siempre superior a lo que explicarían si formaran un único factor.

5.7. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESCALA.

Como se ha dicho con anterioridad, el análisis estadístico de la muestra obtenida para esta investigación se ha realizado a partir de Partial Least Squares (PLS), utilizando la herramienta informática SMARTPLS.

A diferencia de los Métodos basados en covarianzas, no es necesario hacer un análisis factorial confirmatorio para realizar la evaluación del instrumento de medida. En PLS se realiza simultáneamente la evaluación del instrumento de medida como la evaluación de la parte estructural del modelo.

En la Tabla 23, se pueden observar los valores de las cargas, los valores de t para ver la significatividad de las mismas, y los índices de fiabilidad (α de Cronbach e IFC) así como la varianza extraída.

Dimensión	Indicador	Carga	Valor de t	Alpha de Cronbach	IFC	AVE
Habilidad del directivo	HD1	0,92**	76,89	0,95	0,96	0,81
	HD2	0,84**	31,70			
	HD3	0,90**	44,85			
	HD4	0,94**	120,86			
	HD5	0,87**	33,65			
	HD6	0,90**	63,66			
Benevolencia del directivo	BD1	0,92**	74,37	0,95	0,96	0,83
	BD2	0,93**	69,69			
	BD3	0,87**	41,06			
	BD4	0,95**	162,59			
	BD5	0,85**	27,82			
Integridad del directivo	ID1	0,91**	66,44	0,95	0,96	0,80
	ID2	0,80**	24,29			
	ID3	0,91**	59,75			
	ID4	0,92**	55,44			
	ID5	0,90**	62,18			
	ID6	0,92**	69,03			
Confianza generada por el directivo	CGD1	0,73**	17,58	0,90	0,92	0,59
	CGD2	0,74**	16,41			
	CGD3	0,84**	44,93			
	CGD4	0,76**	21,06			
	CGD5	0,79**	25,54			
	CGD6	0,76**	16,95			
	CGD7	0,70**	12,72			
	CGD8	0,77**	20,46			
Propensión a confiar	PC1	-	-	0,78	0,85	0,53
	PC2	0,69**	3,28			
	PC3	0,64**	3,41			
	PC4	-	-			
	PC5	0,77**	4,44			
	PC6	0,76**	4,11			
	PC7	0,73*	3,44			
	PC8	-	-			
Habilidad del trabajador	HT1	0,88**	43,49	0,92	0,94	0,72
	HT2	0,78**	15,16			
	HT3	0,84**	26,43			
	HT4	0,90**	51,16			
	HT5	0,83**	29,70			
	HT6	0,83**	24,08			
Benevolencia del trabajador	BT1	0,89**	64,00	0,89	0,92	0,69
	BT2	0,90**	69,80			
	BT3	0,87**	38,92			
	BT4	0,67**	12,06			
	BT5	0,78**	18,50			
Integridad del trabajador	IT1	0,78**	20,03	0,89	0,92	0,65
	IT2	0,76**	21,52			
	IT3	0,79**	19,24			
	IT4	0,79**	24,57			
	IT5	0,84**	23,26			
	IT6	0,85**	28,85			
Confianza generada por el trabajador	CGT1	0,78**	21,14	0,83	0,88	0,50
	CGT2	0,68**	12,73			
	CGT3	0,78**	24,73			
	CGT4	0,80**	23,09			
	CGT5	0,68**	11,54			
	CGT6	0,59**	7,84			
	CGT7	0,59**	7,24			
	CGT8	-	-			

** p<0.01; * p<0.05; +p<0.10.

Tabla 23: Fiabilidad y validez convergente de los instrumento de medida.

Se han aplicado los criterios de validez convergente y se han eliminado los indicadores que no cumplían estos criterios. En concreto se han eliminado los indicadores PC1 (No hay que ser muy desconfiado con los desconocidos), PC4 (Hay que dar un voto de confianza a la gente a pesar que puedan aprovecharse de ti) y PC8 (En la actualidad, la mayor parte de los adultos son competentes en su trabajo) así como el CGT8 (Si mi subordinado me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, incluso si fuera culpa mía en parte).

En la Tabla 24 se presenta el estudio de la validez discriminante de las escalas de medida utilizadas, según el criterio expuesto. En la diagonal se muestran los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída de las variables latentes. Debajo de la diagonal se presenta el valor de la correlación entre cada par de variables latentes. Se puede observar una ligera tensión entre la confianza generada por los directivos y la benevolencia del directivos. El resto de valores cumple con creces el criterio expuesto.

	BD	BT	CGD	CGT	HD	HT	ID	IT	PC
BD	0,91								
BT	0,16	0,83							
CGD	0,78	0,09	0,77						
CGT	-0,03	0,63	0,03	0,71					
HD	0,73	0,09	0,70	-0,09	0,90				
HT	0,11	0,57	0,09	0,38	0,19	0,85			
ID	0,86	0,14	0,75	0,01	0,80	0,15	0,90		
IT	0,16	0,70	0,19	0,65	0,19	0,62	0,25	0,81	
PC	0,19	0,26	0,14	0,15	0,30	0,33	0,25	0,30	0,72

Tabla 24: Validez discriminante de los instrumentos de medida.

5.8. SIGNIFICATIVIDAD Y RELEVANCIA PREDICTIVA DEL ANÁLISIS EFECTUADO.

Además de calcular el tamaño de cargas y el de los coeficientes de regresión entre las variables latentes del modelo que se está testando, se debe comprobar que estos valores son significativos. En PLS, la significatividad se calcula mediante *bootstrapping*, que es un proceso de remuestreo en el que se generan aleatoriamente N muestras a partir de la muestra original mediante sustitución con reemplazo. Se calculan los valores medios de los parámetros obtenidos en las N muestras y se comparan con los obtenidos con la muestra original. Si hay grandes discrepancias, la estimación de los parámetros originales no es estadísticamente significativa.

En esta investigación se ha realizado el *bootstrapping* con 500 submuestras con un tamaño muestral igual a la muestra de la investigación (163 casos). En la tabla 23, se pueden observar los valores de la significatividad de las cargas mediante este proceso.

Análogamente a cómo se hace en los métodos basados en covarianzas, en PLS también se comprueba la calidad del ajuste del modelo mediante el análisis efectuado. Esta comprobación se denomina "relevancia predictiva" y se realiza mediante un procedimiento de *blindfolding*. Este proceso omite parte de los datos cuando estima una variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes, y luego intenta estimar esos datos utilizando los parámetros estimados con anterioridad. El proceso se repite hasta que cada dato ha sido omitido y estimado.

Para ello, se ha de proporcionar una distancia de omisión D que no sea divisor del tamaño muestral. Partiendo de un dato, se ha de eliminar el correspondiente de moverse D casos. De esta manera, se tienen datos perdidos en la muestra que deberán ser estimados (La distancia de omisión debe ser un número entero primo entre el número de indicadores K y casos N. Wold (1982) recomienda valores entre 5 y 10). Estas estimaciones se hacen de dos modos:

- Como la media de los valores de la variable k que quedan cuando omitimos el caso n.
- Por regresión, utilizando el modelo estructural calculado y sustituyendo el dato en el modelo.

Existirá relevancia predictiva si la diferencia entre las estimaciones del modelo y el dato real son menores que la diferencia entre las estimaciones sin el modelo y el dato real. La relevancia predictiva se calcula mediante los siguientes indicadores.

$$E_k = \sum_{n=1}^N \left(y_{kn} - \hat{y}_{kn} \right)^2$$

$$O_k = \sum_{n=1}^N \left(y_{kn} - \bar{y}_{kn} \right)^2$$

$$Q_k^2 = 1 - \frac{E_k}{O_k}$$

Donde:

- E_k es el error de la estimación por regresión.
- O_k es el error de la estimación por la media del resto de valores.
- Q_k^2 es el estadístico de cada variable latente que representa una medida de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados.

Se dice que el modelo tiene validez predictiva respecto a la variable k si $Q^2 > 0$. El programa SMARTPLS proporciona el cálculo de Q^2 para todas las variables latentes.

5.9. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

En la tabla 25 se muestran los valores del análisis de la parte estructural del modelo testado en esta tesis.

	Beta	Valor de t (Bootstrapping)
HD-->CGD	0,26**	4,00
BD-->CGD	0,49**	5,11
ID-->CGD	0,13	1,17
PC-->CGD	-0,06	1,19
PC-->CGT	-0,05	0,90
HT-->CGT	-0,08	1,52
BT-->CGT	0,39**	4,00
IT-->CGT	0,43**	4,31

$$R^2 \text{ (CGD)} = 0,66; R^2 \text{ (CGT)} = 0,5; Q^2 \text{ (CGD)} = 0,37; Q^2 \text{ (CGT)} = 0,23$$

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,1$.

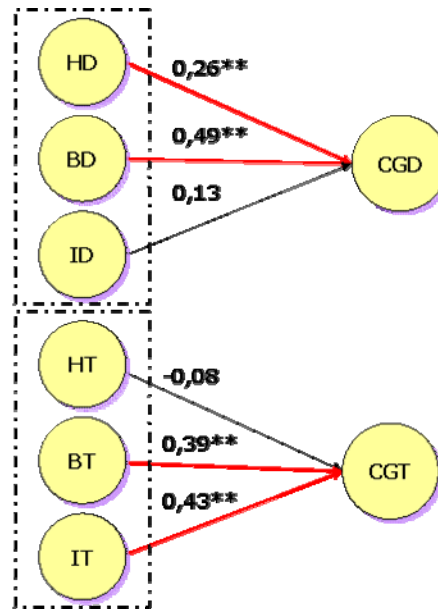
Tabla 25: Evaluación estructural del modelo.

En la Figura 9 se pueden observar las relaciones entre las variables latentes del modelo analizado. Se ha suprimido la relación existente con la propensión a confiar ya que no muestra valores significativos.

De los resultados obtenidos, se tiene que la confianza generada por directivos tiene una relación directa con la percepción de su habilidad (la habilidad del directivo) y la percepción de su benevolencia (la benevolencia del directivo). La integridad del directivo no está relacionada con la confianza que éste suscita a sus trabajadores.

La confianza generada por los trabajadores está relacionada con la percepción de *benevolencia* e *integridad* que los directivos tienen de ellos. La habilidad del trabajador no tiene ninguna relación con la confianza que suscitan los trabajadores a sus directivos.

En la tabla 25, se muestran los indicadores de relevancia predictiva del análisis, y éstos cumplen los niveles esperados para poder afirmar que se trata de un buen ajuste.



** p<0,01; * p<0,05; + p<0,1

Figura 9: Representación gráfica de la evaluación del modelo estructural.

5.10. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez se tienen los resultados del análisis estadístico de los 163 casos que componen la muestra de esta investigación, se va a dar paso a la discusión de si los resultados corroboran o no las hipótesis de investigación planteadas en el capítulo precedente.

Para poder hacer esta discusión, se van a revisar pues los resultados obtenidos, tal y como se muestran en la Figura 9. A la luz del paralelismo expuesto en el capítulo cuarto de esta investigación, se analizarán las relaciones estadísticas obtenidas para ver si se corroboran las hipótesis de esta tesis.

La primera hipótesis planteaba que “La percepción de la benevolencia en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante”

A la luz de los resultados de la Figura 9, esta hipótesis queda confirmada y se cumple tanto en la confianza generada por los directivos como en la confianza generada por los trabajadores.

La segunda hipótesis planteaba que: "La percepción de la integridad en el depositario tendrá una relación positiva y directa sobre la confianza suscitada en el depositante".

A la luz de los resultados de la Figura 9, esta hipótesis queda confirmada parcialmente cumpliéndose en la confianza generadas por los trabajadores pero no así en la confianza generada por los directivos.

Estas dos primeras hipótesis estaban planteadas sobre el razonamiento teórico de que, dado que la vulnerabilidad a la que se expone el depositante es alta, el modelo de Mayer et al. (1995) es un modelo donde impera una racionalidad práctica. Esta racionalidad priorizaría la influencia de la benevolencia y la integridad en la generación de confianza. Los resultados obtenidos no corroboran plenamente la hipótesis ya que, en el caso de la confianza generada por los directivos, la percepción de integridad en el directivo no influye en la confianza que genera.

Si se analizan las cargas que la habilidad y la benevolencia tienen sobre la confianza suscitada por el directivo, se ve que la carga de la benevolencia es casi el doble de la carga de la habilidad ($\beta_{BD \rightarrow CGD} = 0,49$ frente a $\beta_{HD \rightarrow CGD} = 0,26$). Estos resultados confirmarían que depositante se enfrenta a la confianza con una racionalidad práctica. Lo que se cuestiona son las consecuencias que esta racionalidad tendrá a la hora de priorizar la influencia de los antecedentes de la confianza, es decir, si se relaciona con la benevolencia, con la integridad o con las dos. En la muestra analizada, se puede decir dado que la percepción de benevolencia es un elemento necesario para confiar, y éste es un elemento constitutivo de la racionalidad, ésta se hallaría presente en este aspecto. Este matiz se cumple tanto en la confianza generada por los directivos como en la confianza generada por los trabajadores.

La tercera hipótesis planteaba que "La habilidad tendrá una influencia relativa y directa cuando se confía en un superior".

A la luz de los resultados obtenidos, véase la Figura 9, esta hipótesis quedaría plenamente corroborada. El paralelismo propuesto justificaría los resultados obtenidos debido a que el trabajador incorporaría mayores dosis de racionalidad instrumental a la hora de confiar en el directivo ya que las consecuencias extrínsecas derivadas de confiar en el directivo son altas. En la muestra analizada, esta racionalidad se concreta en que la percepción de habilidad en el directivo es un elemento necesario para que se confíe en él.

La cuarta hipótesis planteaba que "La benevolencia y la integridad tendrán mayor influencia que la habilidad cuando se confía en un subordinado".

Los resultados del análisis estadístico efectuado, véase la Figura 9, muestran que esta hipótesis se cumple totalmente. En la muestra analizada, la percepción de benevolencia, y de integridad, tendrán mayor influencia que la habilidad en la confianza generada por los trabajadores. Esta hipótesis se apoyaba sobre la idea defendida en esta tesis de que el modelo de Mayer et al. (1995) es un modelo en el que prima la racionalidad práctica, debido a la alta vulnerabilidad asociada en este caso al concepto de confianza a la que se expone el depositante.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES.

Una vez se ha realizado la discusión de los resultados del estudio empírico, se procede ahora a extraer algunas conclusiones de esta investigación. Para ello, se empezará por resumir brevemente el camino que se ha recorrido hasta llegar a la tesis de esta tesis: que la consideración explícita de las racionalidades práctica e instrumental, de tradición Aristotélica, permite entender mejor la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones entre directivos y subordinados.

A partir del trabajo de Deutsch (1958) se ha descrito la evolución del concepto de confianza organizativa en la literatura especializada hasta nuestros días. Así se ha llegado al trabajo de Mayer, Davis y Shoorman publicado en 1995 en la *Academy of Management Review*, donde se propone una definición del concepto y un modelo de generación de confianza con vocación universalista. A raíz del paralelismo que guarda el modelo de Mayer et al., (1995) con el pensamiento Aristotélico, surge la intuición que dio lugar a esta investigación: estudiar qué otros aspectos del pensamiento Aristotélico podrían mejorar la comprensión del modelo y sus resultados. En concreto, se ha defendido que la distinción Aristotélica entre *praxis* y *poiesis* permite entender uno de los puntos que no goza de una explicación coherente en la literatura

especializada, a saber, el modo en que la confianza se genera en distintos tipos de relación subordinado-directivo versus directivo-subordinado.

En este trabajo se ha planteado un paralelismo entre los antecedentes de la confianza y las racionalidades descritas por Aristóteles llegando a la conclusión de que *la racionalidad con la que el depositante se enfrenta a la decisión de hacerse vulnerable, influye a la hora de decidir si confía o no en la otra persona*. Esta influencia se concretará en ponderar de modo distinto la influencia de cada uno de los tres antecedentes del modelo de Mayer et al (1995) a la hora de juzgar la confiabilidad del depositario, es decir, según la racionalidad que incorpore el depositante la influencia de los antecedentes variará.

A partir de este paralelismo, se ha estudiado el caso concreto de la generación de confianza en las relaciones directivo-subordinado. El objetivo perseguido ha sido el de ofrecer con una explicación coherente, basada en el pensamiento Aristotélico, de porqué la influencia de los antecedentes del modelo de Mayer et al., (1995) varía según se confíe en un directivo o en un subordinado. Así, se han concretado las hipótesis de investigación que han sido testadas por un análisis estadístico de 163 informantes, mandos intermedios, a los que se les preguntaba por la confianza que les generan sus directivos y la que les generan sus trabajadores respectivamente.

Tras contrastar los resultados con la teoría expuesta, se ha demostrado que, analizando las racionalidades práctica e instrumental en las relaciones entre directivos y trabajadores en la muestra analizada, se puede comprender mejor porqué la influencia de los antecedentes de la confianza varía según quién sea el depositante de la confianza.

La primera conclusión que se puede extraer de esta investigación se deriva de que el modelo de Mayer et al. (1995) concibe que el depositante se expone a una alta vulnerabilidad cuando decide confiar. Como el riesgo asumido es alto, es razonable deducir que la decisión de confiar se basará más en el juicio sobre la calidad ética del depositario que en el de sus destrezas técnicas. De este modo, primará la racionalidad práctica frente a la instrumental a la hora de tomar la decisión de confiar en otra persona. En la muestra analizada, esta primacía de la racionalidad práctica se concreta en que la percepción de benevolencia se considera un elemento necesario

para que se genere confianza en ambos tipos de relación: confianza generada por el directivo y confianza generada por el subordinado.

La segunda conclusión que se puede extraer de esta investigación se deriva de la importancia que tienen las consecuencias extrínsecas de la relación en la confianza. Se ha demostrado que, a medida que éstas sean mayores, se verá incrementada la presencia de racionalidad instrumental en la decisión de hacerse vulnerable. En la muestra analizada, dado que las consecuencias extrínsecas son mayores para el trabajador que para el directivo, se ha demostrado que la *habilidad* también se convierte en un elemento necesario para que se confíe en los directivos.

De las dos conclusiones extraídas, la primera parece la más relevante, ya que se trata de una tesis más general que debería poder ser extrapolable a otras investigaciones a partir del modelo de Mayer et al. (1995). En ella se recoge la necesidad de considerar de modo explícito, como condición necesaria, la dimensión ética en la generación de confianza y, dado que el núcleo de la confianza reside en la vulnerabilidad a la que se expone el depositante, resulta necesario un juicio positivo sobre los motivos e intenciones del depositario para que se asuma el riesgo de hacerse vulnerable.

En este trabajo se ha puesto de relieve que la incorporación de la filosofía aristotélica al estudio del fenómeno de la confianza abre una línea de trabajo en donde confluyen ética y teorías del *management*, una de las asignaturas pendientes de gran parte de los trabajos teóricos de esta joven disciplina (Goshal, 2005)

6.1. CONSECUENCIAS Y VALOR AÑADIDO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta tesis constituye un trabajo de investigación de índole eminentemente teórico, en el que se ha querido profundizar en las ideas aristotélicas para comprender mejor porqué la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) varía en las relaciones entre directivos y subordinados. Es importante subrayar que los resultados a los que se ha llegado son únicamente representativos de la propia muestra objeto de estudio, ya que el proceso de obtención de la muestra con la que se ha trabajado no ha sido probabilístico.

Las consecuencias y el valor añadido de esta investigación se van a encuadrar en tres grandes bloques:

- En primer lugar, se expondrán las consecuencias que las conclusiones de este trabajo pueden tener en la concepción del fenómeno de la confianza organizativa. Estas consecuencias constituirían una aportación teórica para avanzar en la investigación del concepto de la confianza.
- En segundo lugar, se expondrán las consecuencias que las conclusiones de este trabajo pueden llegar a tener estudios posteriores acerca de la influencia del tipo de relación sobre la generación de la confianza.
- Finalmente, a raíz de lo dicho se expondrán las consecuencias que esta investigación puede tener sobre la confianza en la realidad práctica de cualquier organización.

En primer lugar, y por lo que se refiere a las consecuencias que pueden tener los hallazgos de este trabajo sobre la concepción del fenómeno de la confianza organizativa, en esta investigación se ha utilizado la teoría de la acción humana de Aristóteles para poder explicar la distinta influencia que, en la muestra analizada, tienen los antecedentes de la confianza en una relación directivo-trabajador. La consideración de la *praxis* y la *poiesis* como dos dimensiones diferentes pero inseparables de toda acción humana lleva a la necesidad de hacer referencia explícita a la dimensión ética como elemento inherente a la persona y su acción. En consecuencia, es necesario reconocer e incorporar la ética para poder profundizar en la comprensión de cualquier fenómeno humano, incluido el acto de confiar.

La consideración de la dimensión práxica (y con ella de la ética) en la concepción de la confianza, destaca el papel esencial que tiene la libertad en el estudio de los fenómenos humanos. Incorporar la libertad en la comprensión de estos fenómenos es necesario para no caer en teorías deterministas (Goshal, 2005) que intentan explicar la generación de confianza como si se tratara de un mecanismo secuencial. De este modo, se propone una redefinición del concepto de confianza de Mayer et al. (1995) que incorpore explícitamente el acto de voluntad libre que supone confiar: "la confianza es una decisión *consciente y voluntaria* de asumir un riesgo y hacerse vulnerable ante otra persona. Esta decisión se basa en la expectativa de que el depositario de la confianza hará bien lo que tenga que hacer sin necesidad de ser controlada".

En esta definición de la confianza se resalta el papel de la libertad, en primer lugar, por ser el único elemento realmente 'determinante' a la hora de tomar la decisión de hacerse vulnerable. El resto de elementos (como el tipo de relación, el

nivel cultural, el entorno de trabajo y otros muchos) serían aspectos 'condicionantes' pero de ningún modo determinantes en la decisión de confiar. En segundo lugar porque es precisamente la libertad del depositario la que da lugar a la vulnerabilidad a la que se expone el depositante de la confianza. "Aquí reside la paradoja de la confianza. A diferencia del riesgo mínimo calculado al que me expongo si subo a un coche o a un avión, la confianza siempre es un polo dentro de una interacción entre seres humanos. Se refiere a sujetos libres que pueden actuar de un modo o de otro" (Spaemann, 2005:6).

La habilidad es un elemento relevante en la generación de confianza. Sin embargo, en esta investigación se ha visto como en la muestra analizada, tener unas competencias es importante, pero más aún es el uso y finalidad que se persigue con ellas. De ahí que, en los informantes encuestados, la percepción de benevolencia sea el elemento prioritario para que se de la confianza. El núcleo de la confianza es el riesgo asumido de hacerse vulnerable, y esa vulnerabilidad, ese riesgo asumido por el depositario, radica fundamentalmente en que la otra parte es libre y puede actuar de un modo o de otro. Por ese motivo, a medida que la vulnerabilidad a la que se expone el depositante aumenta, más influencia tiene la dimensión *praxica* sobre la *poiética* porque más se afirma la libertad de la otra persona y más se estará condicionado por ella.

El segundo tipo de consecuencias que se derivan de este estudio hacen referencia a las razones que justifican la influencia que el tipo de relación tiene sobre la generación de confianza.

En el modelo de Mayer et al. (1995) prima la racionalidad práctica, lo que justifica que la influencia de la *benevolencia* e *integridad* sean altas en la generación de confianza. En concreto, en la muestra analizada la percepción de benevolencia se concibe como un elemento necesario. Como los resultados no son generalizables más allá de la muestra obtenida, quedará como futura investigación analizar si la racionalidad práctica se concreta en la percepción de benevolencia en el depositario, en la percepción de integridad o si se requiere percibir los dos elementos).

Por otra parte, racionalidad instrumental explicaría la influencia de la habilidad en la generación de confianza. La habilidad tendrá más peso en la decisión de hacerse vulnerable a medida que las consecuencias extrínsecas de la

relación sean mayores. Dado que generalmente son mayores a la hora de depender del directivo, la percepción de habilidad es un elemento necesario para que se confíe en él. Este argumento explicaría la influencia que la habilidad tendría sobre la confianza. Sin embargo, dado que también puede haber otras relaciones en las que las consecuencias extrínsecas sean altas, se precisa un análisis completo de éstas para determinar el modo en que la habilidad influirá sobre la generación de confianza.

La distinción de los dos tipos de racionalidad aristotélicas con las que el depositante se enfrenta a la generación de confianza, llevaría a cuestionar la proposición de Mayer et al. (1995:720) sobre la necesidad de percibir los tres elementos –habilidad, benevolencia e integridad- para que se genere confianza. La racionalidad práctica se hará más patente a medida que mayor sea el riesgo asumido por el depositante y se centrará en la necesidad de que exista un juicio positivo sobre la benevolencia y la integridad del depositario para que se genere confianza. Por otro lado, la racionalidad instrumental estará presente en la decisión de confiar a medida que las consecuencias extrínsecas derivadas de la relación sean mayores y se concretará en la necesidad de percibir habilidad en el depositario para que se confíe en él. Las dos racionalidades explicarían la distinta influencia de cada uno de los antecedentes en la generación de confianza. Dado que no tiene porqué prevalecer las dos racionalidades en la decisión de hacerse dependiente, se cuestiona la necesidad de que exista un juicio positivo de los tres antecedentes de Mayer et al. (1995) como requisito para que se de la confianza. En la muestra analizada, la confianza generada por los trabajadores no parece prevalecer la racionalidad instrumental ya que no existe una relación significativa entre la habilidad y la generación de confianza.

El tercer bloque de consecuencias haría referencia a las consecuencias prácticas que tiene la confianza para el funcionamiento de la organización. Considerar explícitamente las dos racionalidades de la teoría de la acción humana de Aristóteles puede ayudar a entender mejor la relación que tiene el fenómeno de la confianza sobre otros comportamientos humanos como el compromiso, los comportamientos organizativos cívicos, la comunicación, la negociación, la unidad de propósito, etc.

Dirks y Ferrin (2001) defienden precisamente que la utilidad de la confianza reside en su efecto moderador sobre algunas variables que a su vez inciden de modo más o menos directo en el desempeño organizativo. Las dos racionalidades propuestas podrían ayudar a profundizar en el modo en que la confianza genera

compromiso y cómo a raíz de éste se incrementan los resultados organizativos. Concretamente, se podría ahondar en el conocimiento del nivel de vulnerabilidad que debe comprender la confianza para que se genere compromiso, se desarrollen comportamientos organizativos cívicos, se genere satisfacción en los miembros de la organización, se incremente la unidad de propósito etc, y cómo estas variables inciden finalmente en el incremento de los resultados de la organización.

Junto a las consecuencias prácticas que la confianza puede tener sobre otras variables de comportamiento organizativo, las conclusiones de esta investigación permiten extraer también algunas consecuencias prácticas para la práctica directiva. Si, tal y como ha quedado mostrado en este trabajo, la percepción de las buenas intenciones del que manda son clave para que éste genere confianza a su alrededor, entonces conviene que todo directivo haga explícitas de modo habitual sus intenciones. Evidentemente, esto sólo podrá hacerlo cuando esas intenciones sean confesables, de modo que se puede concluir que aquellos directivos que se muevan por intenciones confesables y confesadas contarán con un mayor grado de confianza por parte de sus subordinados. El "para qué" está por encima del "cómo" cuando se trata de construir confianza en las relaciones humanas.

Por otra parte, y como conclusión práctica de los resultados obtenidos, también cabe afirmar que la habilidad directiva o competencia profesional percibida en quienes tienen cargos de gobierno es condición necesaria para que lleguen a inspirar confianza en sus subordinados.

6.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Como todo trabajo de investigación, esta tesis adolece de ciertas limitaciones que se procede a enumerar a continuación:

- En primer lugar, se trata de una investigación en la que se diagnostica el fenómeno de generación de confianza en una relación superior-subordinado. Aunque el trabajo contiene un estudio de campo con el que se contrastan las hipótesis enunciadas, se trata de una investigación analítica en la que no se aportan propuestas prácticas acerca de cómo lograr mayor generación de confianza. En ningún momento de esta investigación, se ha relacionado la confianza con variables de desempeño, y dado que se trata de una investigación en el ámbito de la dirección de empresas, quizá hubiera sido preferible haber centrado el estudio más en los resultados económicos que en el fenómeno en sí. Los autores de este trabajo han sido conscientes de esta limitación, y también del objeto de investigación elegido, asumiendo que ésta debería ser una de las futuras líneas de investigación. Esta decisión se tomó por el convencimiento del investigador de que únicamente contando con una justificación coherente acerca de la causalidad del fenómeno de la confianza, y las razones lógicas que lo explican, es posible proponer soluciones con carácter práctico con valor universalizable.
- En segundo lugar, este trabajo se centra exclusivamente en el análisis que el 'tipo de relación' tiene sobre la generación de confianza, y tal y como se puso de manifiesto en el capítulo cinco de esta tesis, esto no deja de ser una limitación al estudio ya que se ha obviado el análisis de la influencia que otras variables contextuales tienen sobre la generación de confianza. Esta decisión se tomó con el fin de delimitar el objeto de estudio de la tesis.
- En tercer lugar, y en referencia al trabajo de campo y al estudio empírico, el proceso de obtención de la muestra que se ha analizado estadísticamente en la investigación no ha sido fruto de un proceso probabilístico, de modo que no se pueden generalizar los resultados más allá de la propia muestra.

- En cuarto lugar, el objeto de investigación se ha centrado en los instrumentos de medida definidos por el modelo de Mayer et al. (1995), sin haber puesto en tela de juicio sus contenidos. Se asume como limitación del estudio todas aquellas carencias que a su vez tengan las aportaciones de los creadores del modelo. En concreto, y tras haber finalizado la investigación, parece que el paralelismo entre los tres antecedentes de la confianza definidos por Mayer et al. (1995) y los tres elementos de la comunicación persuasiva de la Retórica de Aristóteles podrían ser objeto de un estudio más riguroso, ya que, a juicio del investigador de esta tesis, la "benevolencia" contempla aspectos éticos del depositarios que no está claro que queden recogidos por el término "*pathos*" de la retórica de Aristóteles. Éste sería objeto de estudio de otra investigación.

Tras la exposición de las conclusiones y limitaciones del trabajo, parece claro que son numerosas las nuevas líneas de investigación que quedan abiertas:

- Como se acaba de exponer, con este trabajo se abre una amplia línea de investigación, en la que se relacione el tipo de racionalidad que prima en la confianza con otros aspectos del comportamiento humano en las organizaciones como el compromiso organizativo o los comportamientos cívicos y sus consecuencias en el desempeño organizativo.
- Otra línea de investigación es la revisión de los instrumentos de medida del modelo de Mayer et al. (1995), y el análisis más riguroso del paralelismo entre los tres antecedentes de la confianza y los elementos de la comunicación persuasiva Aristotélica (logos, ethos y pathos).
- Una tercera línea de investigación será el estudio de otros elementos contextuales que influyen en la generación de confianza como el nivel educativo, el país investigado, el nivel cultural de las partes que confían.... mediados por el tipo de racionalidad que prima en ellos.
- Por último, queda abierta igualmente la línea de investigación de los procesos de generación de confianza en base a virtudes, como podría ser el caso del *Managerial trustworthiness behaviour* (Cardona y Elola, 2003; Cardona y Wilkinson, 2007; Whitener et al., 1998). A partir de esta línea, consistente con los hallazgos del trabajo aquí expuesto, se podrían aportar a la Academia nuevas propuestas prácticas que incrementen los niveles de confianza en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

Agle, B. R.; Donaldson, T.; Freeman, R. E.; Jensen, M. C.; Mitchell, R. K.; Wood, D. J. (2008). "*Dialogue: Toward superior stakeholder theory*". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, nº. 2, pp. 153-190.

Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. (1988). "*Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 411-423.

Aquinas, T. (1947). *The Summa Theologica*. Benzinger Brothers, New York.

Argandoña, A. (1999). "*Sharing out in alliances: Trust and ethics*". *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, nº. 2/3, pp. 217-229.

Aristóteles (1975). "Metafísica", en *Obras de Aristóteles*, pp. 1-407. Medina y Navarro editores, Madrid.

Aristóteles (1994). *Ética a Nicómaco*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.

Aristóteles (2000). *Retórica*. 1ª ed. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.

Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. Norton & Company, New York.

Axelrod, R.; Hamilton, W. D. (1981). "*The evolution of cooperation*". *Science*, Vol. 211, pp. 1390-1396.

Bagozzi, R. P.; Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº. 1, pp. 74-94.

Ballinger, G.; Schoorman, F. D.; Lehman, D. (2009). "Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession". *Leadership Quarterly*, Vol. 20, nº. 2, pp. 219-232.

Bañon, A. (2008): Compromiso organizativo y ética. Revisión teórica y empírica del modelo de Allen y Meyer. Tesis doctoral, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. Rutgers University Press, New Brunswick.

Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R. (1995). "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration". *Technology Studies*, Special issue on Research Methodology, Vol. 2, nº. 2, pp. 285-309.

Barney, J. B.; Hansen, M. H. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 175-190.

Boies, K. & Corbett, R. (2005). "Relations between leadership styles and subordinates' perceptions of leaders' trustworthiness", in 20 Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

Boon, S. G.; Holmes, J. G. (1991). "The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk", en R. A. Hinde y J. Groebel (dir), *Cooperation and prosocial behaviour*, pp. 190-212. Cambridge University Press,

Brocker, J.; Siegel, P.; Tyler, L.; Martin, C. (1997). "When trust matters: The moderating effect of outcome favorability". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 558-583.

Brower, H. H.; Schoorman, F. D.; Tan, H. H. (2000). "A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange". *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, nº. 2, pp. 227-250.

Brown, M. E.; Trevino, L. K.; Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, nº. 2, pp. 117-134.

Butler, J. K., Jr. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory". *Journal of Management*, Vol. 17, nº. 3, pp. 643-663.

Butler, J. K., Jr.; Cantrell, R. S. (1984). "A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates". *Psychological Reports*, Vol. 55, nº. 1, pp. 19-28.

- Cardona, P.; Elola, A. (2003). "*Trust in management: The effect of managerial trustworthy behaviour and reciprocity*", IESE WP No 496. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462624.
- Cardona, P.; Wilkinson, H. (2007). "*Trust in boss-subordinate relationships*", Documento de trabajo del IESE. Disponible en: http://www.iese.edu/en/files/IRCO-Cross-cultural-trustin_tcm4-6120.pdf.
- Cepeda, G.; Roldán, J. L. (2004). "Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas", XIV Congreso ACEDE, Murcia.
- Céspedes, J. J.; Sánchez, M. (1996). "*Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas*". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, nº. 3, pp. 23-40.
- Chin, W. W. (1998a). "*Issues and Opinion on Structural Equation Modeling*". MIS Quarterly, Vol. 22, nº. 1, pp. 7-15.
- Chin, W. W. (1998b). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", en G. A. Marcoulides (dir), *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Chin, W. W.; Marcolin, E.; Newsted, P. R. (2003). "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/ adoption study". Information System Research, Vol. 14, nº. 2, pp. 189-217.
- CNAE (2009). "*Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)*", <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2 ed. NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Cronbach, L. J. (1951). "*Coefficient alpha and the internal structure of tests*". Psychometrika, Vol. 16, pp. 297-334.
- Currall, S. C.; Judge, T. A. (1995). "*Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons*". Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 64, nº. 2, pp. 151-170.
- Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Mayer, R. C.; Tan, H. H. (2000). "*The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage*". Strategic Management Journal, Vol. 21, nº. 5, pp. 563-576.
- Deutsch, M. (1958). "*Trust and suspicion*". Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, nº. 4, pp. 265-279.
- Deutsch, M. (1960). "The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion". Human Relations, Vol. 13, pp. 123-139.

Deutsch, M. (1962). "Cooperation and trust: some theoretical notes", en M. R. Jones (dir), *Nebraska Symposium on Motivation*, pp. 275-319. University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.

Dirks, K. T.; Ferrin, D. L. (2001). "*The role of trust in organizational settings*". *Organization Science*, Vol. 12, nº. 4, pp. 450-467.

Early, P. C. (1986). "Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England". *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 457-473.

Falk, R. F.; Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Ohio: The University of Akron, Akron.

Fornell, C. (1982). "A Second Generation of Multivariate Analysis: An Overview", en C. Fornell (dir), *A second generation of multivariate analysis*, pp. 1-21. Praeger Publishers, New York.

Fornell, C.; Bookstein, F. L. (1982). "A Comparative Analysis of Two Structural Equation Models: Lisrel and PLS Applied to Market Data", en C. Fornell (dir), *A Second Generation of Multivariate Analysis*, pp. 289-324. Praeger Publishers, New York.

Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). "*Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-54.

Gabarro, J. J. (1978). "The development of trust, influence, and expectations", en A. G. Athos y J. J. Gabarro (dir), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, pp. 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.,

Gambetta, D. G. (1988). "Can we trust trust?", en D. G. Gambetta (dir), *Trust: Making and breaking cooperative relations.*, pp. 213-237. Basil Blackwell, New York.

Gibb, J. R. (1965). "Climate for trust formation", en L. P. Bradfort, J. R. Gibb, y K. D. Benne (dir), *T-group theory and laboratory method.*, pp. 279-301. John Wiley, New York.

Gil, A. (2006). "*Retórica y humildad. Reflexiones sobre el ethos del orador*". *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. 9, nº. 1, pp. 75-96.

Gill, H.; Boies, K.; Finegan, J. E.; McNally, J. (2005). "Antecedents of trust: Establishing A boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, pp. 287-302.

Goshal, S. (2005). "*Bad management theories are destroying good management practices*". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, nº. 1, pp. 75-91.

Granovetter, M. (1985). "*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, nº. 3, pp. 481-510.

Guillén, M. (2000). "*El lugar de la ética en la dirección de empresas*". Revista Empresa y Humanismo, Vol. II, nº. 1, pp. 75-107.

Hoon Tan, H.; Lim, A. K. H. (2009). "*Trust in Coworkers and Trust in Organizations*". The Journal of Psychology, Vol. 143, nº. 1, pp. 45-66.

Hosmer, L. T. (1995). "*Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*". Academy of Management Review, Vol. 20, nº. 2, pp. 379-403.

James, H. S. (2010). "*World Database of Trust*", University of Missouri. Disponible en: <http://web.missouri.edu/~jamesha/trust/index.htm>.

Jarvenpaa, S. L.; Leidner, D. E. (1999). "*Communication and trust in global virtual teams*". Organization Science, Vol. 10, nº. 6, pp. 791-815.

Jennings, E. E. (1971). *Routes to the executive suite*. McGraw-Hill, New York.

Jones, G. R.; George, J. M. (1998). "*The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*". Academy of Management Review, Vol. 23, nº. 3, pp. 531-546.

Jöreskog, K. G.; Wold, H. (1982). *Systems under Indirect Observation - Causality Structure Prediction*. North Holland Publishing Company, Amsterdam.

Knoll, D. L. (2008): The relative importance of ability, benevolence, and integrity in predicting supervisor, subordinate, and peer trust. Master of Arts Thesis, University of Guelph (Canada).

Knox, R. E.; Kee, H. W. (1970). "*Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion*". The Journal of Conflict Resolution, Vol. 14, nº. 3, pp. 357-366.

Lewicki, R. J.; Bunker, B. B. (1996). "Developing and maintaining trust in work relationships", en R. M. Kramer y T. R. Tyler (dir), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp. 114-139. Thousand Oaks, Sage.

Llano, C. (1998). "*El trabajo directivo*". Cuadernos empresa y humanismo, Vol. 9, pp. 1-18.

Mayer, R. C.; Davis, J. H. (1999). "*The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment*". Journal of Applied Psychology, Vol. 84, nº. 1, pp. 123-136.

Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995). "*An integrative model of organizational trust*". Academy of Management Review, Vol. 20, nº. 3, pp. 709-734.

Mayer, R. C.; Gavin, M. B. (2005). "*Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?*". Academy of Management Journal, Vol. 48(5), pp. 874-888.

- Mayer, R. C.; Norman, P. M. (2004). "*Exploring attributes of trustworthiness: a classroom exercise*". *Journal of Management Education*, Vol. 28, nº. 2, pp. 224-249.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº. 1, pp. 24-59.
- McEvily, B.; Perrone, V.; Zaheer, A. (2003). "*Trust as an organizing principle*". *Organization Science*, Vol. 14, nº. 1, pp. 91-103.
- McKnight, D. H.; Chervany, N. L. (2001). "Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time", en R. Falcone, M. P. Singh, y Y.-H. Tan (dir), *Trust in cyber-societies: integrating the human and artificial perspectives*, Springer, Berling.
- Melé, D. (2000). "*Racionalidad ética en las decisiones empresariales*". *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. II, pp. 411-437.
- Melé, D. (2010). "*Practical wisdom in managerial decision making*". *Journal of Management Development*, Vol. 29, pp. 637-645.
- Merino, M^a. J.; Pintado, T.; Sánchez, J.; Grande, I.; Estévez, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Esic Editorial, Madrid.
- Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3^a ed. McGraw Hill, New York.
- Podsakoff, P.; MacKenzie, S.; Moorman, R.; Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviour and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours". *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142.
- Putnam, H. (2002). *The collapse of the Fact/Virtue Dichotomy and Other Essays*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rich, R. (1997). "The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp. 319-328.
- Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, US.
- Rotter, J. B. (1967). "*A new scale for the measurement of interpersonal trust*". *Journal of personality*, Vol. 35, nº. 4, pp. 651-665.
- Rotter, J. B. (1971). "*Generalized expectancies for interpersonal trust*". *American Psychologist*, Vol. 26, nº. 5, pp. 443-452.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S.; Camerer, C. (1998). "*Not so different after all: A cross-discipline view of trust*". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº. 3, pp. 393-404.

- Schindler, P. L.; Thomas, C. C. (1993). "*The structure of interpersonal trust in the workplace*". *Psychological Reports*, Vol. 73, pp. 563-573.
- Schoorman, F. D.; Ballinger, G. (2006). "*Leadership, trust and client service in veterinary hospitals*", Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Schoorman, F. D.; Mayer, R. C.; Davis, J. H. (2007). "*An integrative model of organizational trust: past, present, and future*". *Academy of Management Review*, Vol. 32, nº. 2, pp. 344-354.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996a). "*Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation*", in *11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Schoorman, F. D.; Mayer, R. C.; Davis, J. H. (1996b). "*Including versus excluding ability from the definition of trust*". *Academy of Management Review*, Vol. 21, nº. 2, pp. 339-340.
- Scott, D. (1980). "The Causal Relationship Between Trust and the Assessed Value of Management by Objectives". *Journal of Management*, Vol. 6, nº. 2, pp. 157-175.
- Serva, M. A.; Fuller, M. A.; Mayer, R. C. (2005). "*The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams*". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, nº. 6, pp. 625-648.
- Sheppard, B. H.; Sherman, D. M. (1998). "*The grammars of trust: A model and general implications*". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº. 3, pp. 422-437.
- Sitkin, S. B.; Roth, N. L. (1993). "*Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust*". *Organization Science*, Vol. 4, nº. 3, pp. 367-392.
- Spaemann, R. (2005). "*Confianza*". *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. IX, pp. 131-148.
- Stewart, K. J. (2003). "*Trust transfer on the World Wide Web*". *Organization Science*, Vol. 14, nº. 1, pp. 5-17.
- Tan, H. H.; Tan, C. S. F. (2000). "*Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization*". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126, pp. 241-260.
- Werts, C. E.; Linn, R. L.; Joreskog, K. G. (1974). "*Intraclass reliability estimates: testing structural assumptions*". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, pp. 25-34.
- Whitener, E. M.; Brodt, S. E.; Audrey, K. M.; Werner, J. M. (1998). "*Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº. 3, pp. 513-530.

Wicks, A. C.; Berman, S. L.; Jones, T. M. (1999). "*The structure of optimal trust: Moral and strategic implications*". *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº. 1, pp. 99-116.

Williams, M. (2001). "*In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development*". *Academy of Management Review*, Vol. 26, nº. 3, pp. 377-396.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press., New York.

Wold, H. (1979). "*Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge Is Scarce: An Example of the Use of Partial Least Squares*", *Cahiers du Département D'Économétrie*. Genève: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève.

Wold, H. (1980). "Soft Modeling: Intermediate Between Traditional Model Building and Data Analysis". *Mathematical Statistics*, Vol. 6, pp. 336-346.

Wold, H. (1982). "Soft modeling: the basic design and some extensions", en K. G. Joreskog y H. Wold (dir), *System under indirect observations: causality, structure, prediction*, pp. 1-54. New Holland (Part 2), Amsterdam.

Wold, H. (1985). "Systems Analysis by Partial Least Squares", en H. Leitner y N. Wrigley (dir), *Measuring the Unmeasurable*, pp. 221-251. Martinus Nijhoff Publishers, Dordrecht.

Zand, D. E. (1972). "*Trust and Managerial Problem Solving*". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, nº. 2, pp. 229-239.

ANEXOS.

8.1. CUESTIONARIO EMPLEADO EN LA INVESTIGACIÓN.

SECCIÓN 1. PROPENSIÓN A CONFIAR

En esta sección se va a estudiar su tendencia a asumir o no riesgos. Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Nivel medio	De acuerdo	Muy de acuerdo

P. La propensión a confiar es su tendencia a asumir o no riesgos Valore su nivel de propensión a confiar:

P1	No hay que ser muy desconfiado con los desconocidos	1	2	3	4	5
P2	Los expertos son honrados a la hora de decir lo que saben y lo que no saben	1	2	3	4	5
P3	La mayor parte de la gente suele hacer lo que dice	1	2	3	4	5
P4	Hay que dar un voto de confianza a la gente a pesar que puedan aprovecharse de ti	1	2	3	4	5
P5	La mayoría de los comerciales son honrados cuando venden su producto	1	2	3	4	5
P6	La mayoría de los técnicos de reparaciones no se aprovechan de los que no saben del problema	1	2	3	4	5
P7	La mayoría de la gente es sincera cuando responde a encuestas	1	2	3	4	5
P8	En la actualidad, la mayor parte de los adultos son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5

SECCIÓN 2. CONFIANZA GENERADA POR LOS DIRECTIVOS

En esta sección se va a estudiar el nivel de confianza que un subordinado tiene en su jefe superior. Para ello, se evaluarán las variables que influyen en la generación de confianza. Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Nivel medio	De acuerdo	Muy de acuerdo

HD. La habilidad representa las competencias y habilidades de la persona en la que se va a confiar Valore el grado de habilidad de su jefe inmediato:

HD1	Mi jefe inmediato está bien capacitado para hacer su trabajo	1	2	3	4	5
HD2	Mi jefe inmediato logra todo lo que se propone en el trabajo	1	2	3	4	5
HD3	Mi jefe inmediato sabe mucho de su trabajo	1	2	3	4	5
HD4	Confío plenamente en la competencia profesional de mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
HD5	Mi jefe inmediato tiene una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados	1	2	3	4	5
HD6	Mi jefe inmediato es una persona cualificada	1	2	3	4	5

BD. La benevolencia engloba los motivos e intenciones que persigue la persona en la que se va a confiar. Lo que se evalúa es si la persona en la que se va a confiar tiene en cuenta el beneficio de la persona que tiene que confiar y no únicamente su propio beneficio. Valore la benevolencia de su jefe inmediato:

BD1	Mi jefe inmediato se preocupa realmente por mi satisfacción personal	1	2	3	4	5
BD2	A mi jefe inmediato le importan mis necesidades y objetivos.	1	2	3	4	5
BD3	Mi jefe inmediato nunca haría nada a sabiendas para perjudicarme	1	2	3	4	5
BD4	Mi jefe inmediato realmente se interesa por lo que es importante para mí	1	2	3	4	5
BD5	Mi jefe inmediato dejaría de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera	1	2	3	4	5

ID. La integridad recoge los principios que rigen el comportamiento de la persona en la que se va a confiar. Valore el nivel de integridad de su jefe inmediato:

ID1	Mi jefe inmediato tiene un estricto sentido de la justicia	1	2	3	4	5
ID2	Nunca pongo en duda la palabra de mi jefe	1	2	3	4	5
ID3	Mi jefe inmediato habitualmente procura ser justo con los demás	1	2	3	4	5
ID4	Las acciones y los comportamientos de mi jefe son coherentes	1	2	3	4	5
ID5	Comparto la escala de valores de mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
ID6	El comportamiento de mi jefe inmediato parece estar guiado por principios sólidos	1	2	3	4	5

CGD. Finalmente, valore el grado de confianza que le genera su jefe inmediato:

CGD1	Permitiría que mi jefe inmediato decidiera sobre los temas que son importantes para mí	1	2	3	4	5
CGD2	Quisiera que mi jefe inmediato tuviera total control sobre mi futuro en la empresa	1	2	3	4	5
CGD3	Aunque pudiera, no controlaría lo que hace mi jefe inmediato; me fío de él.	1	2	3	4	5
CGD4	Me quedaría muy tranquilo trasladando a mi jefe un problema importante, incluso aunque no sepa cómo lo resuelve	1	2	3	4	5
CGD5	Estaría dispuesto a contarle a mi jefe inmediato los errores que he cometido en el trabajo, aunque manchen mi reputación	1	2	3	4	5
CGD6	Le daría mi opinión a mi jefe inmediato sobre temas delicados, aunque mi opinión sea políticamente incorrecta	1	2	3	4	5
CGD7	No tengo miedo de lo que me pueda hacer mi jefe inmediato en el trabajo	1	2	3	4	5

CGD8	Si mi jefe inmediato me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, aunque parte de la culpa fuere mía.	1	2	3	4	5
------	--	---	---	---	---	---

SECCIÓN 3: CONFIANZA GENERADA POR SUS TRABAJADORES

En esta sección se va a estudiar el nivel de confianza que usted tiene en sus subordinados. Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Nivel medio	De acuerdo	Muy de acuerdo

HT. La habilidad representa las competencias y habilidades de la persona en la que se va a confiar Valore el grado de habilidad de su jefe inmediato:

HT1	Mis subordinados están muy bien capacitados para hacer su trabajo	1	2	3	4	5
HT2	Mis subordinados logran todo lo que se proponen en el trabajo	1	2	3	4	5
HT3	Mis subordinados HTben mucho de su trabajo	1	2	3	4	5
HT4	Confío plenamente en la competencia profesional de mis subordinados	1	2	3	4	5
HT5	Mis subordinados tienen una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados	1	2	3	4	5
HT6	Mis subordinados son personas cualificadas	1	2	3	4	5

BT. La benevolencia engloba los motivos e intenciones que persigue la persona en la que se va a confiar. Lo que se evalúa es si la persona en la que se va a confiar tiene en cuenta el beneficio de la persona que tiene que confiar y no únicamente su propio beneficio. Valore la benevolencia de sus subordinados:

BT1	Mis subordinados se preocupan realmente por mi satisfacción personal	1	2	3	4	5
BT2	A mis subordinados les importan mis necesidades y objetivos.	1	2	3	4	5
BT3	Mis subordinados nunca harían nada para perjudicarme a sabiendas	1	2	3	4	5
BT4	Mis subordinados realmente ponen interés en lo que es importante para mí	1	2	3	4	5
BT5	Mis subordinados dejarían de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera	1	2	3	4	5

IT. La integridad recoge los principios que rigen el comportamiento de la persona en la que se va a confiar. Valore el nivel de integridad de sus subordinados:

IT1	Mis subordinados tienen un estricto sentido de la justicia	1	2	3	4	5
IT2	Nunca pongo en duda la palabra de mis subordinados	1	2	3	4	5
IT3	Mis subordinados habitualmente procuran ser justos con los demás	1	2	3	4	5
IT4	Las acciones y los comportamientos de mis subordinados son coherentes	1	2	3	4	5
IT5	Comparto la escala de valores de mis subordinados	1	2	3	4	5
IT6	El comportamiento de mis subordinados parece estar guiado por principios sólidos	1	2	3	4	5

CGT. Finalmente, valore el grado de confianza que le generan sus subordinados:

CGT1	Permitiría que mis subordinados decidieran sobre temas que son importantes para mí	1	2	3	4	5
CGT2	Quisiera que mis subordinados tuvieran control total sobre mi futuro en la empresa	1	2	3	4	5
CGT3	Aunque pudiera, no controlaría lo que hacen mis subordinados; me fío de ellos	1	2	3	4	5
CGT4	Me quedaría muy tranquilo trasladando a mi subordinados un problema importante, incluso aunque no pudiera controlar cómo lo resuelven	1	2	3	4	5
CGT5	Estaría dispuesto a contarle a mi subordinados los errores que he cometido en el trabajo, incluso a riesgo de que manchen mi reputación	1	2	3	4	5
CGT6	Les daría mi opinión a mis subordinados sobre temas delicados, aunque mi opinión sea políticamente incorrecta	1	2	3	4	5
CGT7	No tengo miedo de lo que me puedan hacer mis subordinados en el trabajo	1	2	3	4	5
CGT8	Si mi subordinado me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, incluso si fuera culpa mía en parte	1	2	3	4	5

SECCIÓN 4. REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

7.1: Edad: _____ años

7.2: Sexo: Masculino Femenino

7.3: Nivel Educativo:

- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Sin estudios | 5. <input type="checkbox"/> FP (actualmente ciclos formativos medio/superior) |
| 2. <input type="checkbox"/> Estudios primarios | 6. <input type="checkbox"/> Diplomado universitario |
| 3. <input type="checkbox"/> EGB/Graduado Escolar (actualmente ESO) | 7. <input type="checkbox"/> Licenciado universitario |
| 4. <input type="checkbox"/> BUP/COU.(actualmente Bachiller) | |

7.4: ¿En qué universidad estudió?:

- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Universidad Politécnica de Valencia. | 2. <input type="checkbox"/> Universidad de Valencia. |
| 3. <input type="checkbox"/> Universidad Jaume I de Castellón. | 4. <input type="checkbox"/> Universidad de Alicante. |
| 5. <input type="checkbox"/> Universidad Miguel Hernández | 6. <input type="checkbox"/> Otra (especifique): _____ |

7.5: Sector de la empresa: _____

7.6: Cargo que ocupa en la empresa: _____

7.7: Experiencia laboral en este tipo de tareas (en su empresa o en otra): _____

7.8: Antigüedad en puestos de trabajo con personal a su cargo: _____

7.9: Nº de subordinados a su cargo: _____

7.10: Nº de trabajadores que tiene su empresa a su cargo: _____

**MUCHAS GRACIAS
POR HABER DEDICADO PARTE DE SU TIEMPO A COMPLETAR LA ENCUESTA**

8.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA DE TRABAJO.

- Descripción de la muestra según la edad de los informantes

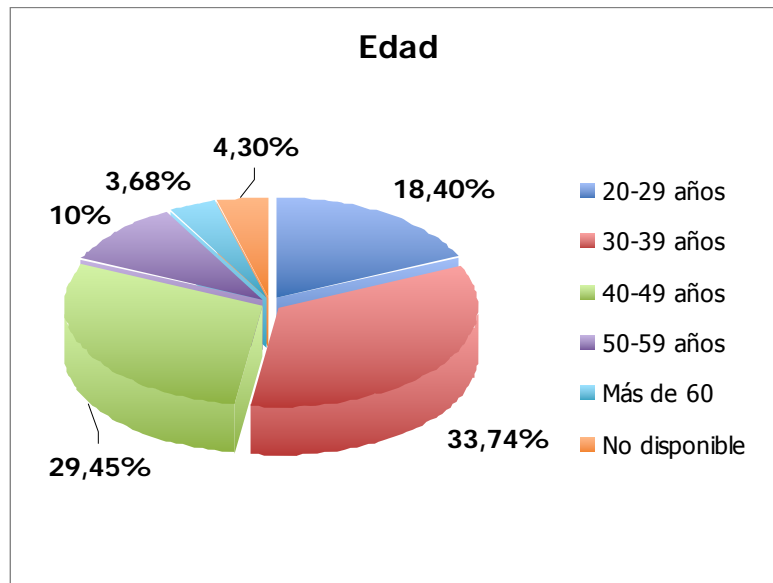


Gráfico 1: Descripción de la muestra según la edad de los informantes. Fuente: Elaboración propia.

- Descripción de la muestra según el sexo de los informantes:

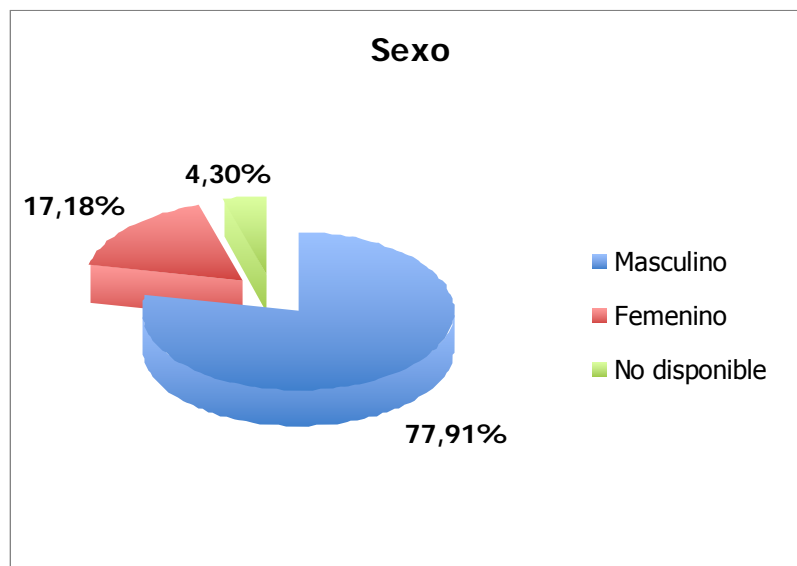


Gráfico 2: Descripción de la muestra según el sexo de los informantes. Fuente: Elaboración propia.

- Descripción de la muestra según el nivel educativo de los informantes:

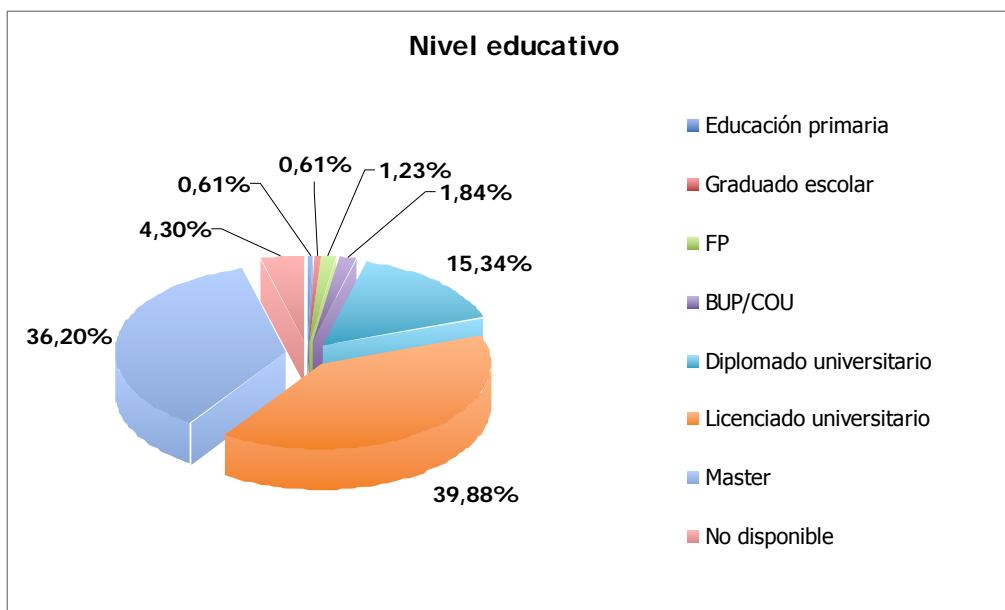


Gráfico 3: Descripción de la muestra según el nivel educativo de los informantes. Fuente: Elaboración propia.

- Descripción de la muestra según el número de trabajadores de la empresa en donde trabajan los informantes:

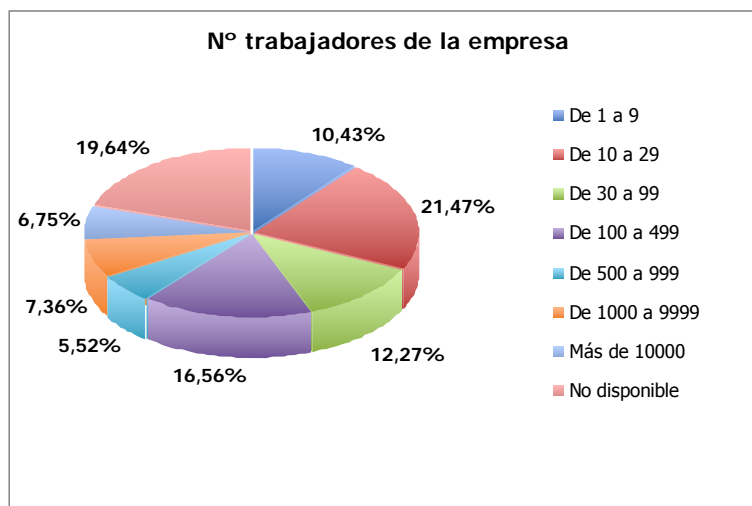


Gráfico 4: Descripción de la muestra según el número de trabajadores de la empresa en donde trabajan los informantes. Fuente: Elaboración propia.

- Descripción de la muestra según la experiencia laboral de los informantes:

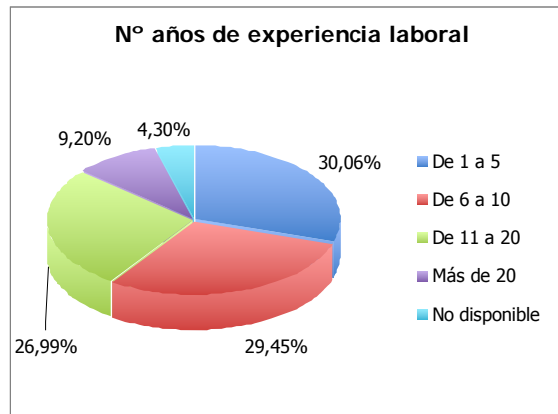


Gráfico 5: Descripción de la muestra según la experiencia laboral (en años) de los informantes. Fuente: Elaboración propia.

- Descripción de la muestra según la experiencia que tienen los informantes con personal a su cargo:

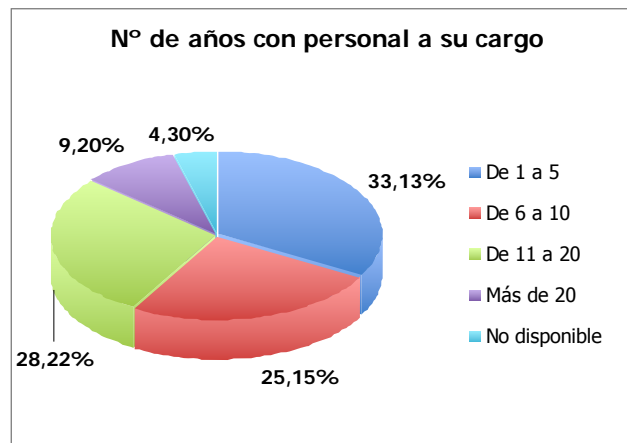


Gráfico 6: Descripción de la muestra según el número de años con personal a su cargo. Fuente: Elaboración propia.

- Descripción de la muestra según el número de subordinados que los informantes tienen a su cargo:

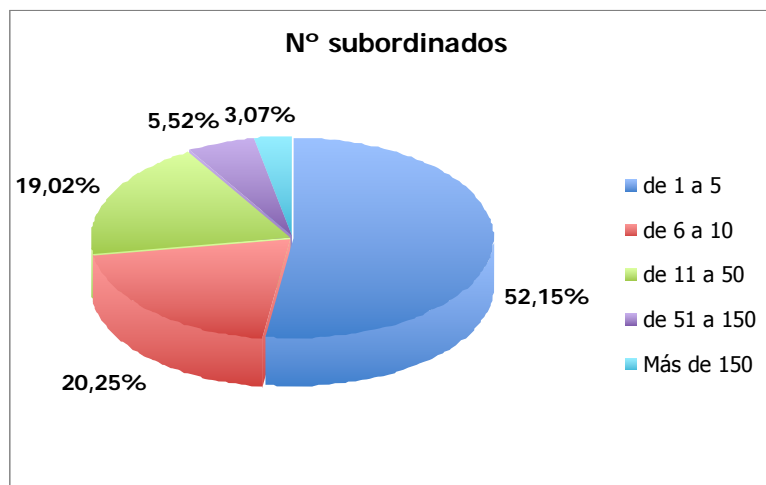


Gráfico 7: Descripción de la muestra según el número de subordinados que tienen los informantes.

Fuente: Elaboración propia.

8.3. SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA PARTICIPAR EN EL TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN.

Estimados señores:

Me pongo en contacto con ud. para solicitarles su colaboración para una **tesis doctoral**. La investigación que queremos llevar a cabo se centra en la generación de confianza en las organizaciones y pretende estudiar la influencia de factores antecedentes de la confianza en distintos contextos de trabajo.

Para ello, hemos realizado un cuestionario donde se pretende recoger toda la información relevante a este respecto. **Esta encuesta está dirigida a mandos intermedios que tengan personas a su cargo y que a su vez tengan superiores en la organización.**

Le envió la dirección electrónica del mismo para que pueda contestarlo fácilmente:

<http://www.ebim.es/index.php?sid=89751&lang=es>

Le agradezco de antemano su disponibilidad y la atención prestadas. **Si lo desean**, podremos **facilitarle un resumen descriptivo de los resultados** a la dirección de correo electrónico que nos facilite en la encuesta.

Si conociera de otros/as profesionales que pueda interesarle contestar este cuestionario, por favor reenvíele este correo.

Reciban un cordial saludo,

Álvaro Lleó de Nalda
Doctorando del DOE (UPV)

Dr. D. Ignacio Gil Pechuán
Director del DOE (UPV)