

# Universidad Politécnica de Valencia

Departamento de Organización de Empresas



---

LA CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y  
SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZATIVO.  
UN ESTUDIO EN CENTROS EDUCATIVOS

---

## TESIS DOCTORAL

**Presentada por:**

Enrique Marrades Pastor

**Dirigida por:**

Dr. D. Álvaro Lleó de Nalda

Dr. D. Manuel Guillén Parra

**Tutor:**

Dr. D. Ignacio Gil Pechuán

Valencia, diciembre del 2015



# RESUMEN

La confianza es un elemento clave para entender las relaciones humanas en el seno de las organizaciones por lo que viene siendo estudiado por la literatura del Management desde hace décadas. Entendiendo la “empresa” como una organización humana, el fenómeno de la confianza constituye un aspecto esencial para su funcionamiento, pues afecta directamente a la interdependencia de sus miembros, influyendo en aspectos como el clima laboral (Ruppel y Harrington, 2000); los niveles de cooperación y desempeño (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003); el logro de los objetivos personales y organizacionales (Brockner et al. 1997; Davis et al. 2000; Early, 1986; Podsakoff et al. 1990; Rich, 1997) así como la satisfacción en el trabajo, la intención de permanecer en la organización o el desarrollo de comportamientos organizativos cívicos (Dirks and Ferrin 2001).

Uno de los modelos más representativos sobre la confianza organizativa, tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo, es el de Mayer et al. (1995), de naturaleza universalista, en el que destacan los tres elementos que anteceden a la generación de confianza –la habilidad, la benevolencia y la integridad- y que configuran la confiabilidad del depositario de la confianza.

Al igual que la confianza organizativa, el compromiso organizativo es otro de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta el buen obrar de las organizaciones. Existe una creencia generalmente aceptada de que la existencia de compromiso es positiva tanto para los trabajadores como para la organización, dado que, contar con empleados comprometidos, permitirá un mejor logro de los objetivos, a la vez que una relación positiva del empleado con la empresa que redundará en su mayor autoestima e implicación (Mowday,1998).

Una de las más significativas propuestas para describir el compromiso organizativo es la de Meyer y Allen (1991), con vocación de establecer un modelo generalizable, pues contempla la definición del constructo como un concepto multifactorial que consta de tres dimensiones -de continuidad, afectiva y normativa-.

Como se constata tras la revisión de la literatura académica, existen abundantes trabajos que estudian la relación entre la confianza y el compromiso organizativo, determinando, de forma mayoritaria, que la confianza es un antecedente del compromiso. En otras palabras, la confianza constituye uno de los factores clave que explica el alto nivel de implicación de los trabajadores, que

se aprecian en la generación de vínculos personales con la organización, la reciprocidad o existencia de un flujo dinámico entre las partes de la relación y, principalmente, el desarrollo de nuevos comportamientos confiables.

En este marco teórico, y dada la relevancia que se ha dado en la literatura a la confiabilidad del directivo para explicar la relación entre confianza y compromiso organizativo, el objetivo específico de esta tesis doctoral, o la cuestión principal de investigación, será estudiar cómo influye la confiabilidad de los equipos directivos sobre el nivel de compromiso afectivo de los empleados. Para ello, se tomará como referencia el modelo de confianza organizativa de Mayer et al (1995) y el modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen (1991). En concreto, el propósito de la investigación es analizar la relación entre los tres elementos que anteceden la confianza y que conformarían la confiabilidad del depositario (la habilidad, la benevolencia y la integridad del equipo directivo) con el nivel de compromiso del subordinado (depositante), centrando el estudio de modo especial en el compromiso afectivo y para el caso particular de los centros educativos de primaria y secundaria en España.

Tras realizar un envío de cuestionarios online a centros de educación primaria y secundaria de toda España, se obtuvieron 1.026 respuestas válidas del profesorado. Una vez confirmada la fiabilidad de los instrumentos de medición y su validez, se testó el modelo teórico planteado analizando las relaciones estructurales entre las variables evaluadas para confirmar las hipótesis de la investigación. Los resultados obtenidos permiten corroborar que, de los tres elementos que configuran la confiabilidad del equipo directivo del Centro, dos de ellos, la percepción de benevolencia e integridad del mismo, tienen una influencia positiva y directa sobre el compromiso afectivo del profesorado.

## **ABSTRACT :**

Trust is a key element for understanding human relations within organizations that has been studied by Management Literature for decades. Understanding "the enterprise" as a human organization, the phenomenon of trust is essential for the success of any organization because it directly affects the interdependence of its members, influencing other variables like work climate (Ruppel y Harrington, 2000), levels of cooperation and performance (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003), achievement of personal and organizational objectives (Brocker et al., 1997; Davis et al., 2000; Early, 1986; Podsakoff et al., 1990; Rich, 1997), work satisfaction, the intention to remain in the organization, and the development of organizational citizenship behaviors (Dirks y Ferrin, 2001).

One of the most representative models of organizational trust, from a qualitative and quantitative point of view, is the Mayer et al. (1995) proposition, which highlights the three elements that precede the generation of trust - ability, benevolence and integrity - and that make up the trustee's trustworthiness.

Like organizational trust, organizational commitment is other essential factor on which the good practice of organizations is based. There is a generally accepted belief that the existence of commitment is positive for both workers and organization because having committed employees facilitates the achievement of objectives and, along with a positive employee relationship with the organization, can lead to improvements in self-esteem and involvement (Mowday, 1998).

One of the most significant proposals to describe the organizational commitment is offered by Meyer and Allen (1991), based on their project to create a generalizable model that understands commitment as a multifactorial concept with three dimensions: calculated, affective and normative.

According to analysis of the academic literature, there are many studies of the relationship between trust and organizational commitment, and these mainly determine that trust is an antecedent of commitment. In other words, trust is one of the key factors that explain a high level of employee involvement, which can be seen in the generation of personal bonds within the organization, the reciprocity or existence of a dynamic flow between relationship parties and, especially, the development of new trustworthy behaviors. In this theoretical framework, and based on the importance that the literature has given to the managerial trustworthiness in order to explain the relationship between trust and organizational commitment, the specific objective of this thesis, or

the main research question, will be the study of how the top managerial team's trustworthiness influences the level of employee affective commitment. Toward this end, the model of organizational trust by Mayer et al. (1995) and the model of organizational commitment by Meyer and Allen (1991) will be taken as a reference.

More specifically, the approach of this investigation is to analyze the relationship between the three trust antecedents that make up the trustees' trustworthiness (ability, benevolence and integrity of the top management team) and the level of subordinates' commitment (the trustors), focusing specifically on affective commitment in the primary and secondary educative centers of Spain.

Following the distribution of online questionnaires to primary and secondary education centers in Spain, a sample of 1026 valid responses were obtained from the faculty. Having confirmed the reliability of measurement instruments and their validity, the theoretical model proposed was tested by analyzing the structural relationships between the variables evaluated to confirm the hypothesis of the research. The results reveal that, from the three elements which make up the trustworthiness of the top management team in the educative centers, only two of them—the perception of benevolence and integrity—have a positive and direct influence on affective commitment.

# RESUM

La confiança és un element clau per entendre les relacions humanes al sí de les organitzacions pel que està sent estudiat per la literatura del Management des de fa dècades. Entenent la "empresa" com una organització humana, el fenomen de la confiança constitueix un aspecte essencial per al seu funcionament, ja que afecta directament a la interdependència dels seus membres, influint en aspectes com el clima laboral (Ruppel i Harrington, 2000); els nivells de cooperació i desenvolupament (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003); l'assoliment dels objectius personals i organitzacionals (Bröcker et al. 1997; Davis et al. 2000; Early, 1986; Podsakoff et al. 1990; Rich, 1997) així com la satisfacció en el treball, la intenció de romandre en l'organització o el desenvolupament de comportaments organitzatius cívics (Dirks i Ferrin, 2001).

Un dels models més representatius de confiança organitzativa, tant des d'un punt de vista qualitatiu com quantitatiu, és el de Mayer et al., (1995), de naturalesa universalista, en el que destaquen els tres elements que precedeixen la generació de confiança -la habilitat, la benevolència i la integritat- que configuren la fiabilitat del dipositari de la confiança.

Igual que la confiança organitzativa, el compromís organitzatiu és un altre dels elements fonamentals sobre els quals se sustenta el bon obrar de les organitzacions. Hi ha una creença generalment acceptada que l'existència de compromís és positiu tant per als treballadors com per a l'organització, donat que, tindre empleats compromesos, permetrà un millor assoliment dels objectius, de la mateixa forma que, una relació positiva de l'empleat amb l'empresa redundarà en la seua major autoestima i implicació (Mowday, 1998).

Una de les propostes més significatives per descriure el compromís organitzatiu és la de Meyer i Allen (1991), amb vocació d'establir un model generalitzable, ja que contempla la definició del constructe com un concepte multifactorial que consta de tres dimensions -de continuïtat, afectiva i normativa-.

Com es pot evidenciar després de la revisió de la literatura acadèmica, hi ha abundants treballs que estudien la relació entre la confiança i el compromís organitzatiu, determinant, de manera majoritària, que la confiança és un antecedent del compromís. En altres paraules, la confiança constitueix un dels factors clau que explica l'alt nivell d'implicació dels treballadors, que s'aprecien en

la generació de vincles personals amb l'organització, la reciprocitat o existència d'un fluxe dinàmic entre les parts de la relació i, principalment, el desenvolupament de nous comportaments fiables.

En aquest marc teòric, i donada la rellevància que s'ha donat en la lliteratura a la fiabilitat del directiu per explicar la relació entre confiança i compromís organitzatiu, l'objectiu específic d'aquesta tesi doctoral, o la qüestió principal d'investigació, serà estudiar com influeix la fiabilitat dels equips directius sobre el nivell de compromís afectiu dels empleats. Per a això, es prendrà com a referència el model de confiança organitzativa de Mayer et al (1995) i el model de compromís organitzatiu de Meyer i Allen (1991). En concret, el propòsit de la investigació és analitzar la relació entre els tres elements que precedeixen la confiança i que conformarien la fiabilitat del dipositari (l'habilitat, la benevolència i la integritat de l'equip directiu) amb el nivell de compromís del subordinat (dipositant) , centrant l'estudi de manera especial en el compromís afectiu i per al cas particular dels centres educatius de primària i secundària a Espanya.

Després de realitzar un enviament de qüestionaris online a centres d'educació primària i secundària de tot Espanya, es van obtindre 1.026 respostes vàlides del professorat. Una vegada confirmada la fiabilitat dels instruments de mesura i la seua validesa, es va testar el model teòric plantejat analitzant les relacions estructurals entre les variables avaluades per confirmar les hipòtesis de la investigació. Els resultats obtinguts permeten corroborar que, dels tres elements que configuren la fiabilitat de l'equip directiu del Centre, dos d'ells, la percepció de benevolència i integritat del mateix, tenen una influència positiva i directa sobre el compromís afectiu del professorat.



A las mujeres de mi vida:  
mi madre , mi hermana,  
dos grandes Pilares,  
mis dos hijas,  
Ángeles y Sofía  
y, especialmente,  
mi esposa, Ángeles,  
todo un ejemplo de cariño, esfuerzo y superación.



# AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que las primeras palabras de mi tesis doctoral fueran para dar gracias a aquellas personas generosas que me han apoyado profesional o personalmente para que este gran reto sea hoy una realidad. No me va a resultar sencillo concretar en unas líneas la ayuda y comprensión que muchas de ellas han tenido conmigo durante estos años.

En primer lugar, gracias a mis directores de tesis; al Dr. D. Manuel Guillén Parra por su continua obsesión por transmitirme una inquietud intelectual, enseñarme a profundizar, a redactar, a pulir detalles, a sacar lo mejor de mí mismo. Gracias a su ayuda pude ser el primer investigador IECO en Boston. Me gustaría destacar su generosidad por dedicarse a los demás y su deseo de que sepamos devolver a la sociedad lo que hemos recibido.

Especial gratitud debo también al Dr. D. Álvaro Lleó de Nalda quien, siendo reciente doctor, puso toda su disponibilidad y empeño en dirigir su primera tesis. Sin su ayuda y sus muchas horas de dedicación hubiera sido imposible llegar hasta aquí. Gracias por enseñarme el orden, el detallismo, sus intuiciones, su metodología de investigación, su afán porque supiera "escoger el camino correcto sin que las ramas me impidieran ver el bosque". Siempre recordaré sus constantes esquemas hechos en papel en sudio con afán de concretar en cada momento dónde estábamos y dónde queríamos ir. Ha sido la brújula y el apoyo humano en todo momento.

Mención especial debo realizar a mis compañeros de investigación del Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO) por formar este grupo que tanto cariño e ilusión pone en todo lo que hace. Debo destacar la ayuda incondicional de todos los miembros del IECO. Con este espíritu pronto llegarán grandes desafíos. Sólo espero poder devolverles parte de todo lo que me han dado. Entre ellos, especial agradecimiento debo realizar al Dr. D. Tomás Baviera, gran amigo y parte de mi familia, por sus continuos ánimos e interés en nuestros avances y su inestimable ayuda en la finalización y perfeccionamiento de la Tesis. De la misma manera, quiero agradecer al Dr. D. Alexis Bañón por su ayuda en la presentación del Diploma de Estudios Avanzados, y por prestarnos sus conocimientos y material académico para poder utilizarlo en nuestras investigaciones.

En tercer lugar debo recordar también a los amigos de mis directores; al Dr. D. Joaquín Aldás porque me ha dado la formación y el soporte necesario para poder hacer el trabajo empírico de esta tesis.

De igual manera, debo agradecer al Dr. D. Joaquín García Cruz de la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla por remitirnos su Tesis para que me sirviera de apoyo en el avance de la investigación.

Tampoco quiero olvidarme de las distintas instituciones que han contribuido a mi formación humana y académica. Al Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia donde cursé los distintos módulos Doctorales y en especial al tutor Dr. D. Ignacio Gil Pechuán por su continua e inestimable ayuda para poder obtener el Diploma de Estudio Avanzados, así como sus numerosas aportaciones para mejorar esta tesis.

Especial mención debo realizar a todos los miembros del Center for Business Ethics de Bentley University (Boston, USA), quienes me acogieron como visiting scholar durante mis primeros meses de investigación. No puedo dejar de citar a Michael Hoffman por su carisma y entrañable aportación intelectual en los inicios de esta andadura. Bob, Gail y Mary también formarán parte de mis recuerdos tan entrañables de esa fructífera estancia en tierras norteamericanas.

Pasando al plano personal, en primer lugar debo destacar el apoyo y cariño de toda mi familia. Mi mujer y mis hijas son la alegría que me hacen levantarme cada día más feliz. Ángeles, además de mi razón de ser, eres para mí un ejemplo de profesionalidad y superación constante. Compaginar tus oposiciones y mi doctorado no ha sido tarea fácil, pero cuando pase el tiempo, seguro que pensaremos que ha valido la pena tanto esfuerzo. Espero que algún día "las peques" puedan entender que eso a lo que tanto tiempo le dedicaba "su papi" era "la Tesis". Aprovecho para pedirles perdón por el tiempo que les he robado disfrutando de este proyecto.

Quiero dar las gracias de un modo especial a mis padres por la educación que me han dado. Mi madre siempre ha sido el apoyo incondicional en el día a día y todo un ejemplo en el cuidado de sus nietas para que pudiera finalizar esta investigación. Respecto a mi padre, sólo espero y deseo que desde el cielo esté muy orgulloso de sus hijos. Qué feliz estaría si pudiera haber participado en la defensa de las Tesis de sus hijos. Igualmente, agradecer a mi hermana su ayuda en la búsqueda de citas y bibliografía. Su ejemplo y dedicación para sacar adelante su doctorado siempre han constituido una referencia y aliciente para mí.

No puedo olvidarme tampoco de mis amigos que también han sufrido el día a día de esta investigación. Enrique Bou, Rafa Hueso, Toni Ureña, Luis Durá y muchos otros, millones de gracias por vuestra comprensión y continua preocupación por los avances de la misma. Siempre habéis sabido compartir mi fe en que íbamos a sacar adelante este proyecto.

Dentro del ámbito personal, también quiero contemplar la esfera del trabajo profesional. En mi corta trayectoria me he encontrado distintos tipos de jefes. Los que no han dejado una especial huella en

mí como persona, y aquellos de los que sólo puedo hablar maravillas por su profesionalidad, su saber hacer con los subordinados y sus valores e integridad. Pepe Morant, Javier Rodríguez y Antonio Vidal han sido, son y serán mis modelos en el ámbito profesional. Todos ellos tienen gran parte de "culpa" en esta investigación. Siempre me he preguntado porqué, siendo una misma persona y un mismo trabajador, unos directivos no generan especial sentimiento de confianza y otros han sido capaces de sacar lo mejor de mí mismo. Gracias a esta investigación soy capaz de responder esta pregunta.

Antes de finalizar, no puedo dejar de agradecer a todas las personas que han respondido de manera desinteresada el cuestionario de esta tesis. Especialmente a nuestra amiga Laura Iranzo, que fue quien me indicó cómo podría conseguir el mail de los centros escolares donde remitir el cuestionario y que me ha permitido obtener una gran muestra.

Por último, me gustaría acabar estas letras de agradecimiento con tres palabras que en una ocasión escuché a una gran persona, y que definirían todo este periodo de investigación: **¡gracias, perdón y ayuda!**. Gracias a Dios y a todas las personas, las nombradas y no nombradas, que han contribuido a poder finalizar esta investigación; perdón por el tiempo que no he podido dedicar a otras personas y necesidades por centrarme en este proyecto, de la misma manera aprovecho para pedir disculpas a aquellas personas a las que haya podido perjudicar u ofender con la realización de este reto. Con todo ello, sólo me queda por pedir ayuda a todos para, en adelante, seguir progresando académica, profesional y, sobretodo, humanamente.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA CONFIANZA ORGANIZATIVA .....</b>	<b>29</b>
1.1. Introducción. ....	29
1.2. Estudio cronológico de la confianza interpersonal en las organizaciones.....	31
1.3. El modelo de Mayer et al. (1995). ....	53
1.4. La confianza con el equipo directivo. ....	56
<b>CAPÍTULO 2. EL COMPROMISO ORGANIZATIVO.....</b>	<b>61</b>
2.1. Introducción .....	61
2.2. Definición de compromiso organizativo .....	62
2.2.1. Definición de compromiso .....	62
2.2.2. Definición de compromiso organizativo .....	65
2.3 Modelos de compromiso organizativo. El modelo de Meyer y Allen (1991) .....	68
2.3.1. Las primeras consideraciones dimensionales del compromiso organizativo. ....	68
2.3.2. Principales Modelos multidimensionales .....	70
2.3.3. El modelo de Allen y Meyer. Desarrollo y Dimensiones. ....	75
2.3.3.1. Compromiso de continuidad ("continuance commitment") .....	79
2.3.3.2. Compromiso afectivo ("affective commitment") .....	81
2.3.3.3. Compromiso normativo ("normative commitment").....	82
2.4. El compromiso afectivo de los subordinados.....	85

<b>CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA INTERPERSONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Introducción .....</b>	<b>89</b>
<b>3.2. Estudios que relacionan la confianza interpersonal con el compromiso organizativo.....</b>	<b>91</b>
<b>3.3. La confianza interpersonal como antecedente del compromiso.....</b>	<b>98</b>
3.3.1. La confianza como antecedente del compromiso en el marco de la creación de vínculos personales.....	99
3.3.2. La confianza como antecedente del compromiso en el marco de una relación de Reciprocidad.....	114
3.3.3. La confianza como antecedente del compromiso en el marco de una relación basada en un comportamiento confiable .....	121
<b>3.4. La confiabilidad como antecedente del compromiso organizativo afectivo. ....</b>	<b>157</b>
 <b>CAPÍTULO 4. MODELO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	 <b>165</b>
<b>4.1. Introducción. ....</b>	<b>165</b>
<b>4.2. Confianza y compromiso en el ámbito de la gestión de centros educativos.....</b>	<b>167</b>
<b>4.3. Modelo e Hipótesis de la investigación. ....</b>	<b>187</b>
 <b>CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	 <b>191</b>
<b>5.1. Introducción .....</b>	<b>191</b>
<b>5.2. Análisis descriptivo de la muestra.....</b>	<b>191</b>
5.2.1. Medidas.....	194
5.2.2. Validación del instrumento de medida.....	194
<b>5.3. Resultados .....</b>	<b>197</b>



**CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES .....201**

    6.1. Introducción .....201

    6.2. Conclusiones.....201

    6.3. Implicaciones prácticas .....204

    6.4. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.....205

**REFERENCIAS .....207**

**ANEXOS.....226**

    ANEXO 1. Tabla resumen referencias estudiadas que relacionan la confianza y el compromiso organizativo. ....227

    ANEXO 2. Cuestionario empleado en la investigación .....232

    ANEXO 3. Solicitud de colaboración para participar en el trabajo de campo. ....237



# Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de confianza. Fuente: Knox y Kee (1970).....	33
Ilustración 2: Esquema de las definiciones sobre confianza en las investigaciones de las relaciones entre las empresas. Castaldo et al. (2010).....	43
Ilustración 3: Adaptación del modelo de Mayer et al. (1995) .....	52
Ilustración 4: Modelo de confianza según los niveles donde se aplica y su influencia en el cumplimiento organizativo.....	56
Ilustración 5: Modelo de proceso de auto-verificación. Fuente: (Burke & Stets 1999, p.353).....	100
Ilustración 6: Modelo conceptual de Capital social micro y su influencia en las variables de la organización. Fuente: (Watson & Papamarcos 2002, p.542). .....	102
Ilustración 7: Modelo estructural revisado. Fuente: (Wong et al. 2002, p.594). .....	104
Ilustración 8: Modelo completo. Fuente: (García 2006, p.342). .....	105
Ilustración 9: Regresión múltiple y análisis de la importancia del compromiso organizativo afectivo y la satisfacción en el trabajo. Fuente: (Yang & Mossholder 2010, p.58). .....	107
Ilustración 10: Modelo teórico. Fuente: (Tremblay et al. 2010, p.407). .....	108
Ilustración 11: Modelo teórico. Fuente: (Tremblay et al. 2010, p.420). .....	109
Ilustración 12: Modelo de Confianza. Fuente: (Cho & Park 2011, p.556). .....	110
Ilustración 13: Modelo final. Fuente: (Oh & Park 2011, p.79). .....	111
Ilustración 14: Modelo propuesto de factores que influyen en la confianza y el compromiso. Fuente: (Zineldin & Jonsson 2000, p.250). .....	115
Ilustración 15: Modelo estructural de Cooperación entre los vendedores. Fuente: (Yilmaz & Hunt 2001, p.339). .....	116
Ilustración 16: Esquema descriptivo de las hipótesis que relacionan las prácticas de los recursos humanos, la percepción de apoyo organizativo, la confianza con el superior y el compromiso de los empleados. Fuente: (Whitener 2001, p.522).....	117
Ilustración 17: Modelo propuesto sobre los efectos que genera la conciliación en los informáticos. Fuente: (Scholarios & Marks 2004, p.59). .....	118
Ilustración 18: Esquema de investigación propuesto. Fuente: (Song et al. 2009, p.149). .....	119
Ilustración 19: Construyendo Confianza, Compromiso y Esfuerzo. Fuente: (Hosmer 1994b, p.199). .....	123

Ilustración 20: Modelo estudiado. Fuente: (Ruppel & Harrington 2000, p.320). .....	124
Ilustración 21: Modelo conceptual de las relaciones con la confianza. Fuente: (Nyhan 2000, p.101). .....	125
Ilustración 22: Las relaciones de intercambio en el marketing relacional. Fuente: (Morgan & Hunt 1994, p.21). .....	126
Ilustración 23: El Modelo KMV de Marketing Relacional. Fuente: (Morgan & Hunt 1994, p.22). .....	127
Ilustración 24: Modelo de Confianza y Compromiso como variables intermediarias. Fuente: (Garbarino & Johnson 1999, p. 74). .....	129
Ilustración 25: Modelo de Satisfacción Global como variable intermediaria. Fuente: (Garbarino & Johnson 1999, p.75). .....	129
Ilustración 26: Modelo propuesto para validar. Fuente: (Laschinger et al. 2000, p.75). .....	131
Ilustración 27: Meta Análisis de la confianza en el liderazgo. Fuente: (Dirks & Ferrin 2002, p.613). .....	133
Ilustración 28: Esquema teórico. Fuente: (Spreitzer & Mishra 2002, p.710). .....	135
Ilustración 29: Principales conexiones encontradas en el modelo parcialmente apropiado. Fuente: (Aryee et al. 2002, p.279). .....	137
Ilustración 30: La confianza con el manager, potenciales antecedentes y consecuentes. Fuente: (Albrecht & Travaglione 2003, p.80). .....	137
Ilustración 31: Relaciones estructurales. Fuente: (Costa 2003). .....	139
Ilustración 32: Resultados del modelo. Fuente: (Mukherjee & Nath 2003, p.12). .....	140
Ilustración 33: Marco conceptual. Fuente: (Farrell 2003, p.66). .....	141
Ilustración 34: Modelo propuesto de confianza con los superiores. Fuente: (Connell et al. 2003, p.575). .....	142
Ilustración 35: Modelo propuesto. Fuente: (Kwon & Suh 2004, p.6). .....	144
Ilustración 36: Modelo propuesto. Fuente: (Bansal et al. 2004, p.237). .....	145
Ilustración 37: Modelo propuesto de la relación Confianza-Compromiso en el mercado de consumo. Fuente: (Martin et al. 2004, p.63). .....	147
Ilustración 38: Modelo final. Fuente: (Martin et al. 2004, p.68). .....	148
Ilustración 39: Modelo final. Fuente: (S. Chu & Fang 2006, p.225). .....	149
Ilustración 40: Modelo propuesto. Fuente: (Dayan 2010, p.95). .....	150
Ilustración 41: Modelo propuesto. Fuente: (Dayan 2010, p.100). .....	151
Ilustración 42: Modelo propuesto. Fuente: (Heavey et al. 2011, p.100). .....	152
Ilustración 43: Modelo propuesto. Fuente: (Chiang & Wang 2012, p.3). .....	153

Ilustración 44: Modelo propuesto. Fuente: (Chiang & Wang 2012, p.8). .....	153
Ilustración 45: Modelo propuesto. Fuente: (Smith 2009, p.53). .....	180
Ilustración 46: Modelo sobre la Confianza y el liderazgo del profesor. Fuente: (Ghamrawi 2011, p.337). .....	181
Ilustración 47: Modelo final de características organizativas, confianza y variables explicadas de los profesores. Fuente: (Thomsen et al. 2014, p.9). .....	183
Ilustración 48: Hipótesis planteadas. ....	188
Ilustración 49: Relaciones significativas entre las variables estudiadas. ....	198
Ilustración 50: Escalas de Medida. ....	199
Ilustración 51: Primera página del cuestionario online enviado a los centros educativos. ....	232
Ilustración 52: Segunda página del cuestionario online enviado a los centros educativos. ....	233
Ilustración 53: Tercera página del cuestionario online enviado a los centros educativos. ....	234
Ilustración 54: Cuarta página del cuestionario online enviado a los centros educativos. ....	235
Ilustración 55: Última página del cuestionario online enviado a los centros educativos. ....	236



# Tablas

Tabla 1: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Deutsch (1958). ..... 32

Tabla 2: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Knox y Kee (1970). ..... 34

Tabla 3: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según McAllister (1995) y Mayer et al. (1995) ..... 36

Tabla 4: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Rousseau et al. (1998)..... 37

Tabla 5: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Schoorman et al. (2007)..... 38

Tabla 6: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Faems et al. (2008)..... 39

Tabla 7: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Edwards & Cable (2009), Puranam & Vanneste (2009) y Simmons et al. (2009). ..... 41

Tabla 8: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según van Dijke et al. (2010) y Castaldo et al. (2010). ..... 44

Tabla 9: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Fulmer & Gelfand (2012).....47

Tabla 10: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Guinot et al. (2013) y Sebastián et al. (2014)..... 49

Tabla 11: Clasificación de las principales aportaciones sobre confianza interpersonal según la descripción del fenómeno y la utilidad de la confianza interpersonal..... 51

Tabla 12: Resumen de las principales definiciones genéricas de Compromiso. .... 65

Tabla 13: Resumen de las principales definiciones de Compromiso Organizativo. .... 67

Tabla 14: Resumen de las principales consideraciones dimensionales de Compromiso Organizativo. .... 69

Tabla 15: Resumen de las principales modelos bidimensionales de Compromiso Organizativo..... 70

Tabla 16: Resumen de las principales modelos multidimensionales de Compromiso Organizativo. .... 73

Tabla 17: Bibliografía de Meyer y Allen sobre Compromiso Organizativo..... 78

Tabla 18: Origen y precedentes en la configuración del Compromiso de Continuidad..... 80

Tabla 19: Origen y precedentes en la configuración del Compromiso Afectivo. .... 82

Tabla 20: Origen y precedentes en la configuración del Compromiso Normativo. .... 84

Tabla 21: Resumen de la definición y naturaleza de los dimensiones del compromiso organizativo en el modelo de Meyer y Allen (1991). Fuente: Elaboración propia. .... 84

Tabla 22: Resumen de publicaciones analizadas que estudian la relación confianza y compromiso. .... 90

Tabla 23: Resumen de publicaciones que determinan la existencia de una relación entre la confianza y compromiso. .... 98

Tabla 24: Resumen de publicaciones que determinan la existencia de una relación entre la confianza y compromiso en el ámbito de la creación de vínculos personales. .... 114

Tabla 25: Resumen de publicaciones que determinan la existencia de una relación entre la confianza y compromiso en el ámbito de una relación de reciprocidad. .... 121

Tabla 26: Cuadro resumen de los autores que explican la confianza como antecedente del compromiso en el marco de un comportamiento confiable. .... 156

Tabla 27: Principales referencias que determinan la importancia de la confianza en los centros educativos. .. 172

Tabla 28: Principales referencias que determinan la importancia del compromiso en los centros educativos. 177

Tabla 29: Cuadro resumen de las referencias que relacionan confianza y compromiso en los Centros Educativos. .... 186

Tabla 30: Análisis descriptivo de la muestra analizada. .... 193

Tabla 31: Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida. .... 195

Tabla 32: Indicadores de Bondad de ajuste del instrumento de medida. .... 195

Tabla 33: Validez discriminante del instrumento de medida. .... 196

Tabla 34: Estimación del modelo estructural: análisis de las relaciones causales. .... 197

Tabla 35: Indicadores de Bondad de ajuste del modelo estructural. .... 197



# INTRODUCCIÓN

La presente tesis doctoral se centra en el estudio de la confianza en el ámbito de las organizaciones y su influencia en el compromiso por parte de los trabajadores. No cabe duda de que la confianza es un elemento clave para entender las relaciones humanas en el seno de las organizaciones, como lo ponen de manifiesto varias décadas de investigación del fenómeno en la literatura del management. La mayor o menor confianza en las organizaciones afecta directamente a la interdependencia de sus miembros, e influye a su vez en aspectos como el clima laboral (Ruppel y Harrington, 2000); los niveles de cooperación y desempeño (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003); el logro de los objetivos personales y organizacionales (Brockner et al. 1997; Davis et al. 2000; Early, 1986; Podsakoff et al. 1990; Rich, 1997) así como la satisfacción en el trabajo, la intención de permanecer en la organización o el desarrollo de comportamientos organizativos cívicos (Dirks & Ferrin 2001).

El objetivo de esta tesis doctoral será estudiar cómo influye la confiabilidad de los equipos directivos sobre el nivel de compromiso afectivo de los empleados. Para ello, se tomará como referencia el modelo de confianza organizativa de Mayer et al (1995) y el modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen (1991). En concreto, nuestro propósito es analizar la relación entre los tres elementos que anteceden la confianza y que conformarían la confiabilidad del depositario (la habilidad, la benevolencia y la integridad del equipo directivo) con el nivel de compromiso del depositante (profesorado), centrándonos de modo especial en el compromiso afectivo generado en el seno de los centros educativos de primaria y secundaria en España.

Los motivos que nos han llevado a plantear esta cuestión de investigación son de diversa índole. En el plano académico, y aunque veremos que existe abundante literatura que estudia la relación entre la confianza y el compromiso organizativo, fue de nuestro interés desde el comienzo verificar que la confianza es un antecedente del compromiso, si bien no encontramos a penas trabajos que relacionaran los factores en los que se basa la confiabilidad de los equipos directivos con el nivel de compromiso afectivo de sus trabajadores. A esto se añade la especial relevancia que esta cuestión tiene hoy en día en el caso de los centros educativos, dada la importancia que este sector tiene para el futuro de nuestra sociedad en general, y de nuestro país en particular.

En un plano más práctico, confiamos en que los resultados de esta investigación permitan diagnosticar el nivel de confianza y compromiso en los centros educativos, con el fin de ayudar a los equipos directivos a identificar las medidas que permitan resolver problemas de faltas de confianza y

compromiso en la organización, y en particular, a comprender mejor qué factores propician la mayor confiabilidad en ellos por parte del profesorado, fomentando así un mayor nivel de compromiso en el centro.

Para acometer nuestro objetivo de investigación hemos organizado la Tesis en seis capítulos. En primer lugar, se describirá el estado de la cuestión acerca de las investigaciones sobre confianza organizativa. Aquí expondremos la evolución cronológica de las aportaciones más relevantes para detenernos a continuación en el estudio del trabajo de Mayer et al. (1995). Como veremos, se trata de uno de los trabajos referentes en la investigación del fenómeno de la confianza organizativa. En el segundo capítulo realizaremos igualmente una revisión de la literatura acerca del concepto de compromiso organizativo y de los modelos más significativos que explican este constructo. Finalmente optaremos por seleccionar el modelo de Allen y Meyer (1991) como el más adecuado para llevar a cabo nuestra investigación, en la que analizaremos el compromiso afectivo de los subordinados.

Partiendo de la constatación de que existe una abundante literatura académica que estudia la relación entre la confianza y el compromiso organizativo, en el tercer capítulo nos adentramos en analizar qué tipo de relación se da entre ambos constructos para, tras evidenciar que la mayoría de las publicaciones determinan la confianza como un antecedente del compromiso organizativo, estudiar cómo se describe esta relación. El objetivo será esclarecer a partir del estudio de la literatura cuáles son las razones que justifican la influencia de la confianza interpersonal en el compromiso organizativo. Dado que la mayor parte de las investigaciones muestran que los comportamientos confiables constituyen el principal motivo que justifica la relación de la confianza como antecedente del compromiso, nuestra investigación tratará de determinar si puede existir una relación directa entre estos comportamientos confiables (que conformarían la confiabilidad) y el compromiso organizativo. Más concretamente, intentaremos verificar si los comportamientos confiables que configuran la confiabilidad del depositario (el equipo directivo) tienen una influencia directa en el compromiso afectivo del subordinado.

Habiendo establecido el marco teórico de nuestra investigación en estos tres primeros capítulos, el cuarto capítulo está dedicado al desarrollo del modelo que nos proponemos validar. Para ello, comenzamos por revisar los trabajos que tienen un objeto de estudio similar al nuestro, por analizar la confianza como antecedente del compromiso en el ámbito de los centros escolares, sector en el que realizaremos nuestro estudio empírico. Tras esta revisión proponemos un modelo y procedemos a detallar las hipótesis planteadas para su contrastación.

En el capítulo quinto se describe el trabajo empírico llevado a cabo a partir de las 1.026 respuestas recibidas al cuestionario online a profesores de educación primaria y secundaria de toda España. Tras describir el trabajo de campo y los criterios utilizados para la evaluación de la escala con la que se medía la confiabilidad en los equipos directivos y el grado de compromiso de los profesores, se presentan los resultados obtenidos. Como veremos, estos resultados permiten corroborar que, de los tres elementos que configuran la confiabilidad del depositario según el modelo de Mayer et al. (1995), dos de ellos, la percepción de benevolencia e integridad en la dirección del Centro, tienen una influencia positiva y directa sobre el compromiso afectivo del profesorado. Estos resultados serán discutidos con detalle en este quinto capítulo, para pasar finalmente al capítulo sexto en el que se recogen las conclusiones de la investigación, una reflexión acerca de las limitaciones del trabajo, sus implicaciones y las futuras líneas de investigación que los resultados obtenidos sugieren.



# CAPÍTULO 1.

## LA CONFIANZA ORGANIZATIVA

### 1.1. Introducción.

El primer capítulo de la presente investigación tiene por objeto el estudio del concepto de la confianza organizativa en la literatura del *management*. Una primera aproximación, realizada a través de la revisión de las referencias académicas en dicha área, revela que la confianza organizativa constituye un factor clave en la generación de un buen clima laboral (Ruppel & Harrington 2000), favoreciendo altos niveles de cooperación y desempeño (Morgan & Hunt 1994; Costa 2003). Nos encontramos ante un elemento esencial para comprender la relación entre directivos y subordinados, la creación de comportamientos organizativos cívicos, la satisfacción en el trabajo y con los líderes, así como la intención de permanecer en la organización y, tal y como se defiende en esta investigación, la contribución a un mayor nivel de compromiso organizativo (Dirks & Ferrin 2001).

Para llevar a cabo la revisión de la literatura en el ámbito de la confianza organizativa hemos organizado este primer capítulo en tres epígrafes. En el primero de ellos, realizamos una descripción por orden cronológico, desde el trabajo de Deutsch (1958) hasta la actualidad, de las principales definiciones sobre la confianza organizativa. Esta síntesis nos permitirá analizar los elementos que cada autor utiliza en su descripción del constructo para, en base a unos determinados criterios, determinar cuál es el concepto y modelo que utilizaremos de referencia en nuestra Tesis.

En este sentido, son diversos los motivos que nos han llevado a seleccionar la descripción de confianza utilizada por Mayer et al (1995) en la presente investigación. El primero de ellos, a nivel cualitativo, es que nos encontramos ante una de las aportaciones más completas de la literatura que, además de contener una definición propia de confianza organizativa, determina cómo es el proceso de generación de confianza así como cuáles son los aspectos necesarios para obtener confiabilidad. Por otro lado, y desde un punto de vista puramente cuantitativo, se trata de uno de los modelos de

mayor reconocimiento en la literatura académica (citado por más de 11.700 referencias en Google Scholar<sup>1</sup>).

Así pues, y tras haber escogido la definición de Mayer et al. (1995) como referencia para nuestra investigación, en el segundo epígrafe realizamos un estudio en profundidad del modelo propuesto por dichos autores detallando en qué consiste su proceso de generación de confianza y cuáles son los elementos que lo integran. A continuación, y en tercer lugar, nos centramos en estudiar el ámbito de aplicación del modelo de generación de confianza seleccionado. En concreto, y dado que nuestra investigación se focaliza en el estudio de la confianza generada por el equipo directivo de la organización, en el último epígrafe de este primer capítulo expondremos los motivos que nos permiten utilizar el modelo descrito para el estudio de la confianza generada por la dirección, es decir, la confianza de una persona (subordinado - depositante) con un grupo de personas (equipo directivo - depositario).

Así pues, tras haber descrito la estructura y contenido de este primer capítulo, pasamos a realizar una exposición ordenada por antigüedad de las principales aportaciones en la Academia sobre la confianza interpersonal en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Búsqueda realizada el 31/07/2015.

## 1.2. Estudio cronológico de la confianza interpersonal en las organizaciones<sup>2</sup>.

El estudio de la confianza interpersonal en las organizaciones puede ser abordado desde diferentes enfoques. En primer lugar, desde la descripción de las distintas disciplinas de conocimiento en las que se ha estudiado este constructo. En este sentido, el trabajo de McKnight y Chervany (2001) agrupa todas estas ramas de las ciencias sociales que la estudian en tres grandes áreas; la economía, la sociología y la psicología. Otra perspectiva diferente, versaría sobre al análisis de las distintas variables (clima organizativo, tipo de organización...) que influyen en la confianza organizativa en el ámbito interpersonal.

En tanto que esta investigación no tiene por objeto el profundizar en el estudio de las diferentes disciplinas científicas o variables organizativas que determinan la confianza organizativa, en este primer apartado nos vamos a centrar fundamentalmente en el análisis de las principales referencias que la describen. En concreto, vamos a realizar un estudio cronológico de estas aportaciones sobre el fenómeno de la confianza en el área del management. Para ello, y con el fin de simplificar la descripción de las aportaciones de cada uno de los autores, adjuntamos diversas tablas donde se sintetizan tanto las distintas definiciones como los elementos esenciales de cada una de ellas. Conviene subrayar que al hablar de confianza interpersonal se suele distinguir al menos a dos sujetos: uno de ellos será *la persona que confía (depositante de la confianza)* y el otro, *la persona o personas en las que se confía (depositario de la confianza)*.

Una de las primeras definiciones sobre la confianza organizativa en el ámbito académico la encontramos en el artículo "Trust and suspicion" publicado en la revista Journal of Conflict Resolution (Deutsch 1958). Como se describe en la introducción de este trabajo, las vicisitudes sociales del momento (la delincuencia juvenil, la venta de armas, la proliferación de enfermedades mentales...) determinaban entonces la percepción de la confianza como un concepto vital para poder

---

<sup>2</sup> Las primeras seis definiciones que vamos a describir en este epígrafe están basadas en la revisión llevada a cabo la Tesis de Álvaro Lleó publicada en 2011: "Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado" quien seleccionó los autores para realizar el desarrollo cronológico sobre el concepto de confianza organizativa a partir de una búsqueda del término "organizacional trust" en las revistas calificadas como 'excelentes' según el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III. Por ello, nuestra principal aportación consiste en revisar ese trabajo y completar el recorrido cronológico desde el año 2007, última publicación descrita por el Dr. LLeó, hasta la actualidad.

entender aspectos de la vida social y del desarrollo de la personalidad (Deutsch 1958, p.265). En este marco, el autor 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” (Deutsch 1958, p.268).

A tenor de esta definición, entendemos que el autor concibe la confianza desde la dependencia del depositante en el depositario que estará fundamentada en una expectación de que la acción de confiar generará mayores consecuencias positivas. De esta manera, como indica Lleó (2011), se relaciona la decisión de confiar o no en otra persona con la confiabilidad, entendida como la característica del depositario por la que es digno de la confianza del depositante y por ello, propone que la evaluación de la confiabilidad se realice según las intenciones que el depositario persigue. Se adjunta a modo de resumen, tabla 1 donde se indica la definición original propuesta por el autor y su traducción al castellano así como una breve síntesis de los principales elementos que la integran.

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, p.268)
	Traducción	“Se dice que una persona tiene confianza en que ocurra algo si espera su aparición y si su expectación 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 expectación”
	Elementos	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.

Tabla 1: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Deutsch (1958).  
Fuente: Adaptado de Lleó (2011).

Una década después, Knox & Kee (1970), si bien contemplan los mismos elementos sobre los que se basa la confiabilidad del depositario según Deutsch, a los que denomina *motivos y/o competencia técnica*(Kee & Knox 1970, p.360), critican su concepto de confianza al entender que ofrece una



definición basada en la ocurrencia de una acción donde el depositante tiene que elegir entre confiar o no. De esta manera, los autores entienden que "en una situación de confianza entre dos personas, que tienen interdependencia respecto a los resultados conjuntos, una de ellas puede elegir entre confiar o no confiar en el otro" (Kee & Knox 1970, p.358–359). Así pues, y como en su modelo establecen (Ilustración 1) conciben el fenómeno de la generación de confianza como un proceso gradual donde existen dos fases; en primer lugar, la confianza subjetiva que se refiere al proceso interior que se da en el depositante desde que conoce al depositario hasta el momento antes de tomar la decisión de confiar, y en la que, a través de conocer las intenciones y competencias de la otra parte, cada una creará un juicio de confiabilidad de la otra y, en segundo lugar, la confianza manifiesta que será la manifestación en el comportamiento de confiar o no en el depositario.

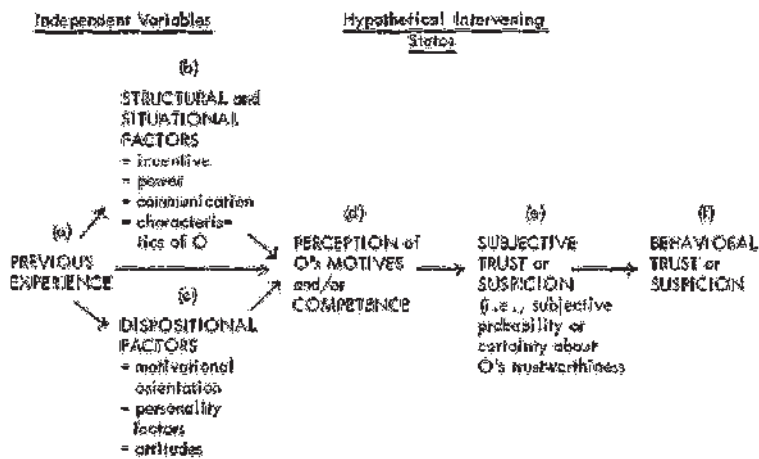


Ilustración 1: Modelo de confianza. Fuente: Knox y Kee (1970).

En la siguiente tabla 2 se detalla las definición propuesta por el autor con su traducción al castellano y una breve síntesis de los principales elementos que contempla.

Autor y año	Concepto de confianza	
Kee & Knox (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" (Kee & Knox 1970, p.358–359)
	Traducción	"En una situación de confianza que envuelve a dos personas, que tienen interdependencia con respecto a los resultados conjuntos, una de ellas puede elegir entre confiar o no confiar en el otro"
	Elementos	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).

Tabla 2: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Knox y Kee (1970).  
Fuente: Adaptado de Lleó (2011).

Debemos remontarnos a los años noventa, donde destacan dos de las principales aportaciones sobre el fenómeno de la confianza. La primera de ellas, McAllister (McAllister 1995) 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*" (McAllister 1995) y propone un modelo que distingue dos tipos de confianza; *la confianza técnica*, entendida como aquella que se tiene en una persona por las razones que ésta da y, *la confianza psico-afectiva*, donde la honradez e integridad del depositante constituirán los factores claves para fiarse el depositante.

Como el autor concluye, la confianza psico-afectiva tiene una mayor influencia con otras variables explicadas que la confianza técnica puesto que posibilita comportamientos que van más allá de lo esperado.

Por otro lado, Mayer et al. (1995) realizan un trabajo de revisión de las publicaciones sobre la confianza realizadas, lo que les permite establecer una definición de confianza y proponer un modelo de generación de confianza que pueda ser aplicable en cualquier ámbito de actuación. Debemos recalcar que se trata de uno de los modelos con mayor reconocimiento en la Academia y posiblemente el de mayor difusión.

Los autores entienden que "la confianza 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 Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.712). De esta manera, proclaman la propensión a confiar del depositante como un elemento que influirá en la generación de confianza e identifican los tres elementos o antecedentes que también influirán en la generación de confianza del depositario: su habilidad, su benevolencia y su integridad.

Al igual que hemos realizado con las primeras definiciones descritas, en la siguiente tabla 3 se detallan las definiciones propuestas por estos autores con su traducción al castellano y resumen de los principales elementos que contempla su concepto de confianza.

Autor y año		Concepto 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, p.25)
	Traducción	"Grado con el que una persona está segura de otra y decide actuar en función de su palabra, de sus acciones y en función de las decisiones de otra"
	Elementos	Diferencia entre dos tipos de confianza: la técnica y la psico-afectiva.  Confianza técnica se obtiene por las razones que da la persona en quien se confía.  La confianza afectiva tiene mayor repercusión en los resultados que la técnica.
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 Davis,J.H. & Schoorman 1995, p.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	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)

Tabla 3: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según McAllister (1995) y Mayer et al. (1995)

Fuente: Adaptado de LLeó (2011).

Otra de las aportaciones de gran relevancia en estos años es la de Rousseau et al. (1998) quienes definen la confianza como "un estado psicológico que lleva a hacerse vulnerable ante otra persona, en base a las expectación sobre las intenciones o el comportamiento del otro" (Rousseau et al. 1998, p.395). Los autores proponen la distinción de varios tipos de confianza: *la confianza calculada* que es la propia de las transacciones económicas donde se examinan los riesgos que se van a asumir y *la*

*confianza relacional* que suele darse en las relaciones personales entre depositario y depositante, y que permite evaluar la confiabilidad para tomar la decisión de confiar o no en otra persona. Se adjunta en la tabla 4 resumen de las definición propuesta que acabamos de describir con detalle de las principales características que el concepto de confianza debe contemplar.

Autor y año		Concepto de confianza
Rousseau et al. (1998)	Definición	"Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability base upon positive expectations of the intentions or behaviour of another" (Rousseau et al. 1998, p.395)
	Traducción	"La confianza es un estado psicológico que lleva a hacerse vulnerable ante otra persona, en base a las expectación sobre las intenciones o el comportamiento del otro"
	Elementos	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)

Tabla 4: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Rousseau et al. (1998)  
Fuente: Adaptado de Lleó (2011).

Un década más tarde y, en línea con el trabajo realizado por Mayer et al. (1995) quienes realizaron una revisión de todas las publicaciones sobre la confianza, Schoorman et al. (2007), tratan de ofrecer un modelo que permita explicar las relaciones de confianza en cualquier ámbito pero llegan a la conclusión que es necesario profundizar en la relación entre la confianza, el riesgo asumido y los sistemas de control, y proponen el estudio de la confianza como relación mutua y/o recíproca así como mejorar la escala de medida del constructo confianza. En la tabla 5 se resume el concepto de confianza propuesto por estos autores con su traducción al castellano y síntesis de las principales características que contemplan en su definición.

Autor y año		Concepto de confianza
Schoorman et al. ( 2007)	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 Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.712)
	Traduc:	"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"
	Elementos	<p>Ampliar el modelo a niveles de análisis más amplios</p> <p>Relación entre confianza con el riesgo asumido y los sistemas de control</p> <p>Profundizar en la confianza como relación mutua y/o recíproca</p> <p>Mejorar el instrumento de medida del constructo confianza.</p> <p>Incorporar en la generación de confianza el efecto de: las emociones y en de las diferencias culturales de las partes implicadas.</p> <p>Análisis de la ruptura y la reconstrucción de la confianza.</p>

Tabla 5: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Schoorman et al. (2007)  
Fuente: Adatado de Lleó (2011).

Desde el año 2008 y hasta la fecha los estudios sobre confianza siguen multiplicándose en el ámbito de la literatura científica de organización de empresas<sup>3</sup>. Entre los trabajos de esta época destaca la investigación de Faems et al. (2008), que analiza las alianzas entre empresas desde dos perspectivas; una primera centrada en el diseño estructural de las transacciones individuales, y que enfatiza la importancia de los contratos como jurídicamente vinculantes y efectivos y, una segunda dimensión centrada en los procesos relacionales, que hace hincapié en la importancia de la confianza para la salvaguardia y la coordinación de las alianzas.

Estos autores definen la confianza como "un concepto multidimensional que abarca tanto las expectativas positivas sobre la capacidad de un socio para obtener un acuerdo (confianza basada en la habilidad) como las intenciones de las partes para conseguirlo (la confianza de buena voluntad)"

---

<sup>3</sup> Las referencias recogidas en adelante complementan a las encontradas por Lleó (2011) y confirman el interés por la comprensión del fenómeno de la confianza durante estos años en la literatura científica.

(Faems et al. 2008, p.1054–1055). De esta manera, la competencia y la buena voluntad son las dos dimensiones que integrarían el concepto de confianza interorganizacional.

A nivel organizativo y concretamente en el ámbito de las alianzas corporativas, indican que la confianza puede ser utilizada como un mecanismo para la gobernabilidad de la organización porque ofrece a los futuros aliados una seguridad de que el conocimiento y la información serán utilizados para el bien común lo que, a su vez, propiciará un mayor intercambio de información y comunicación informal entre las partes. En la siguiente tabla 6 se adjunta resumen de la definición descrita por los autores con traducción al castellano y síntesis de los principales elementos que contemplan.

Autor y año	Concepto de confianza	
Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., and Van Looy, B. (2008)	Definición	"A broad variety of trust definitions exist, yet there is a converging understanding that trust refers to positive expectations regarding the other party in a risky situation [...]. In addition, scholars [...] have increasingly argued that trust is a multidimensional concept, encompassing positive expectations about a partner's ability to perform according to an agreement (competence trust) as well as the party's intentions to do so (goodwill trust). (Faems et al. 2008, p.1054–1055)
	Traducción	Si bien podemos encontrar una amplia variedad de definiciones sobre la confianza, existe un entendimiento general que la confianza se refiere a las expectativas positivas respecto de la otra parte en una situación de riesgo [...]. Es más, los académicos [...] argumentan de forma mayoritaria que la confianza es un concepto multidimensional, que abarca tanto las expectativas positivas sobre la capacidad de un socio para obtener un acuerdo (confianza basada en la habilidad), así como las intenciones de las partes para conseguirlo (la confianza de buena voluntad).
	Elementos	Confianza basada en expectativas positivas en quien se confía  Concepto multidimensional: la capacidad (habilidad) y la buena voluntad (integridad)

Tabla 6: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Faems et al. (2008).  
Fuente: Elaboración propia.

Un año después, destacamos tres aportaciones que contribuyen a desarrollar el fenómeno de la confianza. Edwards y Cable (2009) resaltan la importancia del valor de la congruencia en las

organizaciones y presentan un modelo teórico en el que establecen los cuatro efectos principales de la congruencia en los valores: la comunicación, la previsibilidad, la confianza y la atracción interpersonal. En este sentido, entienden que el valor de la congruencia aumenta la seguridad de la creencia sobre cómo actuarán los demás y cómo se desarrollarán los acontecimientos, y por tanto la previsibilidad de los resultados y la confianza, puesto que se poseen valores, motivos u objetivos similares. El valor de la congruencia puede promover también la confianza mediante el fomento de la percepción de integridad lo que implica que los empleados entienden que la organización actúa bajo unos principios aceptados por lo que comparten un mismo entendimiento sobre lo que está bien o mal. Conviene subrayar aquí que los autores toman como base a Hosmer (1995); Mayer, Davis, & Schoorman (1995) y M. Williams (2001), para definir la confianza como "la voluntad de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra parte, basado en la expectativa de que las acciones de la otra parte no le dañarán" (Edwards & Cable 2009, p.657).

En segundo lugar, Puranam y Vanneste (2009), en su artículo publicado en la *Academy of Management Review*, de elevado impacto académico, estudian la relación entre la confianza y la gobernanza, definiendo la confianza como "un tipo de expectativa que alivia el temor de que la otra parte con quien se relaciona actuará de manera interesada, incluso cuando no es posible controlar al socio"(Puranam & Vanneste 2009, p.15). De esta manera, para estos autores el acto de confiar lleva implícito el riesgo de no poder controlar a la otra parte en quien se confía. Por este motivo, la confianza disminuirá las preocupaciones sobre el oportunismo y propiciará las transacciones de intercambio entre las partes así como la capacidad de adaptación cuando surgen cambios inesperados.

Por último, encontramos el trabajo de Simmons (2009) que estudia la percepción de seguridad de pertenecer a una organización y su influencia en la esperanza, la confianza con el superior y el desgaste profesional, analizando a su vez cómo influye el sentimiento de pertenencia en el cumplimiento profesional. Como muestran los hallazgos de esta investigación, los individuos que se sienten seguros en su empresa tienen mayor predisposición a confiar en sus superiores lo que mejora su rendimiento en el trabajo. En este sentido, los empleados que confían en sus jefes están más centrados en sus tareas y no se preocupan por "sus espaldas", o lo que les pueda acontecer (Mayer & Gavin 2005). Desde esta perspectiva, los autores adoptan la definición de confianza de Mayer et al (1995) como "la voluntad de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra parte en quien se confía". De esta forma, la confianza es un aspecto de la relación que se comparte cuando existe seguridad de permanencia en la organización.



Se adjunta resumen de las definiciones descritas por estos autores con traducción al castellano y síntesis de los principales elementos que contemplaban en la siguiente tabla 7.

Autor y año	Concepto de confianza	
Edwards, J. R., and Cable, D. M. (2009)	Definición	"Trust is defined here as the willingness to be vulnerable to the actions of another, due to the expectation that those actions will not harm oneself" (Edwards & Cable 2009, p.657)
	Traducción	La confianza es definida como la voluntad de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra parte, basado en la expectativa de que las acciones de la otra parte no le dañarán.
	Elementos	Define la confianza como la decisión de hacerse vulnerable. Expectativa positiva sobre el riesgo asumido.
Puranam, P., and Vanneste, B. S. (2009)	Definición	Trust is "a type of expectation that alleviates the fear that one's exchange partner will act opportunistically, even when it is not possible to monitor that partner " (Puranam & Vanneste 2009, p.15)
	Traducción	La confianza es "un tipo de expectativa que alivia el temor de que la otra parte con quien se relaciona actuará de manera interesada" [...], incluso cuando no es posible controlar al socio [...]
	Elementos	Expectativa positiva sobre en quien se confía
Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., and Little, L. M. (2009)	Definición	"In this paper we adopt the Mayer, Davis, and Schoorman (1995) definition of trust as the willingness to be vulnerable to the actions of another" (Simmons et al. 2009, p.236)
	Traducción	En este artículo definimos la confianza como la voluntad de hacerse vulnerable ante las acciones de la otra parte en quien se confía.
	Elementos	Define la confianza como la decisión de hacerse vulnerable. La confianza es un aspecto de la relación, una característica que se comparte cuando existe seguridad de permanencia en la organización.

Tabla 7: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Edwards & Cable (2009), Puranam & Vanneste (2009) y Simmons et al. (2009).

Fuente: Elaboración propia.

Es llamativo que las definiciones de confianza que se encuentran en la literatura de la década actual tomen de modo prácticamente literal las de los trabajos más significativos de los años 90. Un primer ejemplo de ello es el estudio de Dijke, De Cremer y Mayer (2010), cuyo interés se centra en la importancia de la autoridad para explicar los efectos de los procesos de equidad implantados en las organizaciones. Estos autores definen la confianza como "la aceptación de hacerse vulnerable respecto de las expectativas positivas con las intenciones de la otra parte"(van Dijke et al. 2010, p.489). En línea con los últimos artículos descritos, los autores toman una vez más como referencia la definición de Mayer et al.(1995) que se fundamenta en unas expectativas positivas en quien se confía y en la asunción de un riesgo, hacerse vulnerable, que lleva implícito el acto de confiar.

En este mismo año destaca el trabajo de Castaldo, Premazzi y Zerbini (2010) en el que llevan a cabo un meta-análisis de las distintas definiciones académicas sobre la confianza que fueron propuestas en el periodo comprendido entre 1982 y 2004. A raíz del estudio realizado establecen un listado, ordenado por frecuencia, de los principales términos que se han utilizado para describir el constructo confianza. Los autores proponen una clasificación de los diferentes términos en varios grupos: los que se refieren a la naturaleza del concepto, aquellos que tienen que ver con los sujetos de la confianza, los relacionados con la actividad o comportamiento del acto de confiar, los que se refieren a los resultados que genera la confianza y, por último, los referidos al contexto.

Fruto del estudio en profundidad realizado concluyen que la mayoría de las definiciones de confianza incluyen los siguientes elementos (Castaldo et al. 2010, p.663):

- a) Su naturaleza: entendida como una dependencia, una creencia, una voluntad, una expectativa o una actitud.
- b) Sus sujetos (el que confía y en quien se deposita la confianza): que pueden ser individuos, grupos, empresas y organizaciones que vendrán determinados (los antecedentes) por su competencia, experiencia, honestidad, integridad, benevolencia.
- c) Su objeto: quien confía debe actuar de forma coherente con su decisión de confiar, y se presume que, aquel en quien se confía será consistente con lo esperado en él.
- d) Sus consecuencias: previsión de que la conducta de en quien se confía tendrá efectos positivos en quien confía.

e) Las características del contexto relacional (la incertidumbre, el riesgo, la vulnerabilidad). Quien confía se sitúa voluntariamente en una situación de vulnerabilidad frente a la otra parte.

Tomando como base estos bloques, acaban definiendo la confianza como “(a) una expectativa (o una creencia, una confianza, una seguridad o sinónimos) que (b) un individuo con sus características propias (honestidad, benevolencia, competencias y otros antecedentes) (c) llevará a cabo acciones futuras destinadas a producir (d) resultados positivos para quien confía (e) en situaciones de riesgo percibido y vulnerabilidad” (Castaldo et al. 2010, p.665–666). Estos elementos se recogen de modo gráfico en la Ilustración 2, a modo de síntesis.

En conclusión, en este trabajo nos encontramos ante una definición fundamentada en el análisis de los artículos académicos que describen la confianza durante 20 años, por lo que entendemos que se trata de una definición completa que integra gran parte, sino todos, los elementos utilizados para definir el término confianza.

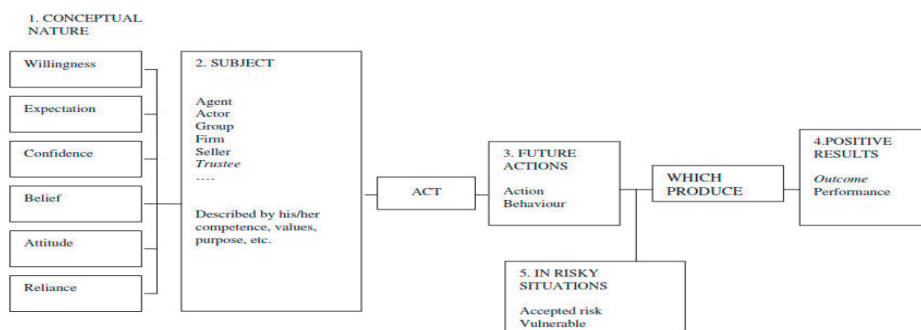


Figure 1. A thematic map of trust definition in business relationship research.

Ilustración 2: Esquema de las definiciones sobre confianza en las investigaciones de las relaciones entre las empresas. Castaldo et al. (2010).

Se adjunta en la siguiente tabla 8 resumen de las definiciones descritas por estos autores con síntesis de los principales elementos que contemplaban.

Autor y año	Concepto de confianza	
Van Dijke, M. van, De Cremer, D., and Mayer, D. M. (2010)	Definición	<i>"Trust refers to acceptance of vulnerability out of positive expectations of the other's intentions [...]"</i> (van Dijke et al. 2010, p.489)
	Traducción	La confianza se refiere a la aceptación de hacerse vulnerable respecto de las expectativas positivas con las intenciones de la otra parte.
	Elementos	Define la confianza como la decisión de hacerse vulnerable.  Expectativas positivas en quien se confía.
Castaldo, S., Premazzi, K. and Zerbini, F. (2010)	Definición	"(a) an expectation (or a belief, a reliance, a confidence, and synonyms) that (b) subject distinguished by specific characteristics (honesty, benevolence, competencies, and other antecedents) (c) will perform future actions aimed at producing (d) positive results for the trustor (e) in situations of consistent perceived risk and vulnerability" (Castaldo et al. 2010, p.663).
	Traducción	“(a) una expectativa (o una creencia, una confianza, una seguridad y sinónimos) de que (b) un individuo con sus características propias (honestidad, benevolencia, competencias y otros antecedentes) (c) llevará a cabo acciones futuras destinadas a producir (d) resultados positivos para quien confía (e) en situaciones de riesgo percibido y vulnerabilidad ”.
	Elementos	Los autores entienden que la mayoría de las definiciones de confianza incluyen:  Su naturaleza entendida como una dependencia, una creencia, una voluntad, una expectativa o una actitud.  Los sujetos (el que confía y en quien se deposita la confianza) pueden ser individuos, grupos, empresas y organizaciones que vendrán determinados (los antecedentes) por su competencia, experiencia, honestidad, integridad, benevolencia.  Su objeto: quien confía debe actuar de forma coherente con su decisión de confiar, y se presume que, en quien se confía, será consistente con lo esperado en él.  Las consecuencias: previsión que la conducta de en quien se confía tendrá efectos positivos en quien confía.  Las características del contexto relacional (la incertidumbre, el riesgo, la vulnerabilidad). Quien confía se sitúa voluntariamente en una situación de vulnerabilidad frente a la otra parte.

Tabla 8: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según van Dijke et al. (2010) y Castaldo et al. (2010).

Fuente: Elaboración propia.

En línea con el trabajo de Castaldo et al. (2010), más recientemente encontramos el meta-análisis realizado por Fulmer y Gelfand (2012) acerca de la confianza en los distintos niveles de la organización. Los autores seleccionan 20 revistas académicas del área del comportamiento organizativo, la estrategia, los recursos humanos y los negocios internacionales, y analizan los artículos que, durante el periodo de Enero del 2000 a Diciembre del 2011, incluyen la palabra confianza en su título, abstract o como palabra clave.

En este sentido, analizan unas 375 referencias distinguiendo entre el nivel de análisis en el estudio de la confianza y el objeto de la confianza. En cuanto al nivel del análisis de estudio, establecen que la confianza puede ser estudiada a nivel individual (confianza individual) o la compartida por los individuos como unidad agregada (confianza en el equipo o confianza con la organización). Por otro lado, respecto del referente u objeto de la confianza, establecen tres niveles: el interpersonal, con el equipo y con la organización. El nivel interpersonal que se refiere al otro u otros como un compañero, un socio con quien se está negociando, mientras que cuando se toma como referente al equipo se hace mención a la confianza con unas personas de forma colectiva en tanto que persiguen unos fines compartidos. Por último, la confianza que tiene como referente a la organización como entidad.

Como los autores indican, la mayoría de las definiciones sobre la confianza contemplan dos dimensiones, las expectativas positivas de la confiabilidad que hace referencia a percepciones, creencias, o expectativas sobre la intención de quien confía y que se basa en quien se confía. Y, por otro lado, la voluntad de hacerse vulnerable que se refiere a la incertidumbre o la intención o decisión de tomar riesgo y depender de quien se confía.

Tomando como punto de partida estas dos dimensiones que toda definición de confianza contiene, ofrecen una definición específica de la confianza según sus niveles y sus referentes. En cuanto al nivel interpersonal con sus tres referentes establecen las distintas definiciones: "*La confianza interpersonal nivel individual* como un estado psicológico que conlleva la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas respecto de un otro específico u otros"; "*la confianza interpersonal a nivel de equipo* como un estado psicológico compartido entre los miembros del equipo que conlleva la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas respecto de un otro específico u otros"; y "*la confianza interpersonal a nivel organizativo* como un estado psicológico compartido entre los miembros de la organización que conlleva la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de respecto de un otro específico u otros" (Fulmer & Gelfand 2012, p.1174).

Por otro lado, en cuanto a la confianza organizativa también establecen varias definiciones según sus referentes: "*la confianza organizativa a nivel individual* entendida como un estado psicológico que comprende la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de una organización"; "*la confianza organizativa a nivel de equipo* como un estado psicológico compartido entre los miembros del equipo que comprende la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de una organización"; y por último, "*la confianza organizativa a nivel de organización*" que es definida como "un estado psicológico compartido entre los miembros de la organización que comprende la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de la organización" (Fulmer & Gelfand 2012, p.1174).

Si bien no es objeto de nuestra investigación, debemos resaltar que los autores realizan un exhaustivo trabajo de análisis de la literatura académica, estudiando los antecedentes y las consecuencias de cada uno de los niveles y referencias descritas de la confianza.

Siguiendo con la estructura que estamos utilizando en este epígrafe, adjuntamos tabla 9 donde se detallan los conceptos de confianza propuestos por estos autores con traducción al castellano y desglose de los principales elementos que las integran.

Autor y año	Concepto de confianza	
Fulmer, C. and Gelfand, M. (2012)	Definición	<p>" <b>trust in an interpersonal referent at <u>the individual level</u></b> as a psychological state comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others, <b>trust in an interpersonal referent at <u>the team level</u></b> as a shared psychological state among team members comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others, and <b>trust in an interpersonal referent at <u>the organizational level</u></b> as a shared psychological state among organizational members comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others. Likewise, <b>trust in an organization at <u>the individual level</u></b> is defined as a psychological state comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of an organization, and <b>trust in an organization at <u>the team level</u></b> as a shared psychological state among team members comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of an organization, and <b>trust in an organization at <u>the organizational level</u></b> as a shared psychological state among organizational members comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of an organization" (Fulmer &amp; Gelfand 2012, p.1174)</p>
	Traducción	<p>" <b>la confianza interpersonal a nivel individual</b> como un estado psicológico que conlleva la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas respecto de un otro específico u otros, <b>la confianza interpersonal a nivel de equipo</b> como un estado psicológico compartido entre los miembros del equipo que conlleva la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas respecto de un otro específico u otros, y <b>la confianza interpersonal a nivel organizativo</b> como un estado psicológico compartido entre los miembros de la organización que conlleva la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de respecto de un otro específico u otros.</p> <p>Del mismo modo, <b>la confianza organizativa a nivel individual</b> se define como un estado psicológico que comprende la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de una organización, y <b>la confianza organizativa a nivel de equipo</b> como un estado psicológico compartido entre los miembros del equipo que comprende la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de una organización, y <b>la confianza organizativa a nivel de organización</b> como un estado psicológico compartido entre los miembros de la organización que comprende la voluntad de hacerse vulnerable basado en expectativas positivas de la organización"</p>
	Elementos	<p>Expectativas positivas de confiabilidad.</p> <p>Voluntad de hacerse vulnerable frente a otro.</p>

Tabla 9: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Fulmer & Gelfand (2012).

Fuente: Elaboración propia.

Y por último, y para terminar con la revisión de la literatura acerca del concepto de confianza, resaltamos dos artículos más recientes que entendemos son de interés para este trabajo. En el primero de ellos, Guinot et al. (2013) demuestran empíricamente que la confianza organizativa interpersonal influye positivamente en la satisfacción en el trabajo, y que dicha relación se encuentra influenciada por el estrés, que actúa como variable intermedia. En este sentido, y siguiendo las ideas de Mayer et al. (1995) así como Schill et al. (1980), definen la confianza interpersonal como "la asunción de riesgos en quien se confía, y al mismo tiempo, una percepción de que se trata de un riesgo controlado" (Guinot et al. 2013, p.107). De esta forma, los autores entienden que la confianza incluye, por un lado, una percepción de control sobre la otra parte en quien se confía y, al mismo tiempo, una percepción de que dicho riesgo no va a ser defraudado.

Por otra parte, Sebastián et al. (2014) realizan un estudio en 18 países con el fin de describir cómo influye el comportamiento confiable de los directivos en los subordinados y, en concreto, estudian el papel de la confianza afectiva de los directivos en su comportamiento con los subordinados. Para ello, parten de la definición de confianza establecida por McAllister (1995) quien la concibe como una actitud que implica expectativas positivas respecto de las acciones de la otra parte. Es decir, la confianza es entendida como una actitud positiva, o estado afectivo, en quien se confía, que implica un vínculo emocional entre el actor y el referente que deberá preocuparse por el bienestar del actor.

Adjuntamos tabla 10 donde se sintetizan las últimas definiciones más relevantes sobre el concepto de confianza con su traducción al castellano y resumen de los principales elementos que cada una de ellas contempla.



Autor y año	Concepto de confianza	
Guinot, J., Chiva, R. and Roca-Puig, V. (2013)	Definición	"the assumption of risks from the other party, and simultaneously the perception of low risks. Consequently, when individuals trust other people, they have a feeling of control due to their low perception of risk" (Guinot et al. 2013, p.107)
	Traducción	"la asunción de riesgos de la otra parte, y al mismo tiempo la percepción de riesgo controlado. En consecuencia, cuando las personas confían en otras personas, tienen una sensación de control, debido a su baja percepción de riesgo"
	Elementos	Percepción de riesgo: vulnerabilidad respecto de en quien se confía.  Control en quien se confía.
Sebastian, R., Cardona, P., Lee, Y., Canela, M.A. and collaborators (2014)	Definición	" trust as an attitude that involves positive expectations toward the actions of another party" (McAllister, 1995)
	Traducción	"La confianza como una actitud que implica expectativas positivas respecto de las acciones de otra parte"
	Elementos	La confianza como un estado afectivo que implica un vínculo emocional entre el actor y el referente que deberá preocuparse por el bienestar del actor.  Actitud positiva en quien se confía.  La confianza afectiva de los directivos con los subordinados actúa como elemento intermediario entre el comportamiento de los subordinados hacia la organización y el comportamiento confiable del directivo.  Desarrollan un nuevo instrumento para medir las cinco dimensiones del comportamiento confiable del directivo (Withener et al, 1998) que se puede utilizar en las distintas culturas.

Tabla 10: Definición y elementos constitutivos de la confianza organizativa según Guinot et al. (2013) y Sebastián et al. (2014)

Fuente: Elaboración propia.

La descripción de las principales definiciones realizadas por la academia sobre el concepto de confianza interpersonal en el ámbito de las organizaciones que hemos realizado permite evidenciar la existencia de diversos enfoques más o menos complementarios sobre el fenómeno. En este sentido, la exposición cronológica realizada permite llevar a cabo un análisis más ordenado de las

principales aportaciones sobre la definición de confianza y, en base a ello, seleccionar una definición y modelo de referencia del constructo para utilizarlo en nuestra investigación.

Con este objetivo, hemos clasificado las publicaciones analizadas sobre la descripción de confianza en función de tres aspectos: la definición del concepto, el proceso de generación de confianza y los elementos que constituyen la confiabilidad del depositario. En primer lugar, hay que distinguir las diferentes aportaciones que realizan una definición concreta del constructo confianza de aquellas que, además, añaden valor en cuanto a la descripción de los principales elementos que la integran. Por otro lado, cuando se ordenan las distintas definiciones siguiendo el criterio del proceso de generación de confianza, se subrayan aquellas que aportan un modelo donde se detallan las distintas fases de generación de confianza, distinguiéndolas de aquellas que no proponen ningún modelo. Por último, en cuanto a los elementos que constituyen la confiabilidad del depositario, se clasifica cada definición según si aportan una descripción o no de los elementos o antecedentes que describen la confiabilidad del depositario.

De esta manera, en la Tabla 11 hemos recogido de forma gráfica las principales referencias sobre la confianza organizativa que hemos analizado en este primer epígrafe, describiendo cuál es la aportación que cada una de ellas realiza, es decir, indicando qué aspecto de la confianza describe cada una de ellas.

	Descripción de la confianza		
	Concepto	Generación confianza	Confiabilidad
Deutsch (1958)	x	x	x
Knox y Kee (1970)	x	x	x
McAllister (1995)	x	x	x
Mayer et al. (1995)	x	x	x
Rousseau et al. (1998)	x		
Schoorman et al. (2007)	x		
Faems et al. (2008)	x		
Edwards & Cable. (2009)	x		
Puranam & Vanneste (2009)	x		
Simmons et al. (2009)	x		
Dijke et al. (2010)	x		
Castaldo et al. (2010)	x	x	x
Fulmer & Gelfand (2012)	x		
Sebastian et al. (2014)	x		
Guinot et al. (2014)	x		

Tabla 11: Clasificación de las principales aportaciones sobre confianza interpersonal según la descripción del fenómeno y la utilidad de la confianza interpersonal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lleó (2011).

Dado que el objeto de nuestra investigación no es describir la utilidad del fenómeno de la confianza en un sentido general, sino el estudio de la generación de confianza en el ámbito de las organizaciones, la clasificación de las distintas descripciones que hemos realizado nos ayuda a seleccionar la definición que entendemos más completa y que tomaremos de base para el estudio del constructo confianza organizativa.

De esta manera y, como se observa en la tabla 11, las definiciones de Deutsch (1958), Knox y Kee (1970), Mayer et al. (1995), McAllister (1995) y Castaldo et al. (2010) son las cinco más completas puesto que integran tanto una definición propia del fenómeno, así como del proceso de generación de confianza y de los distintos elementos en los que se concreta la confiabilidad del depositario.

Ahondando en cada una de ellas podemos indicar que, en primer lugar, y respecto del trabajo de Deutsch (1958), nos encontramos ante una de las primeras aportaciones al concepto de confianza que, como hemos indicado, presenta una definición restrictiva del constructo donde cada uno de los

protagonistas tendrá que elegir inexorablemente entre confiar o no. Esta concepción fue mejorada por Knox y Kee (1970) quienes, si bien no hacen referencia al dinamismo y carácter recíproco que se da en la relación de confianza, presentan un modelo de generación de confianza compuesto por dos fases. Por una parte la confianza subjetiva, que engloba el proceso interior del depositante desde que conoce al depositario hasta antes de tomar la decisión de confiar y, por otra parte, la confianza manifiesta, que es la manifestación en el comportamiento de confiar o no en el depositario.

En tercer lugar, el modelo de generación de confianza de McAllister (1995), aun cuando es una de las propuestas que cuenta con mayor difusión, actualmente tiene más de 5.000 citas en Google Scholar<sup>4</sup>, su principal limitación es que utiliza un nivel de análisis amplio al relacionar la confianza con demasiadas variables (comunicación, control, comportamientos organizativos, desempeño, etc.).

El trabajo de Mayer et al. (1995) ofrece una de las definiciones más completas de todos los analizados sobre el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal en ámbitos organizativos. Destacamos que constituye uno de los modelos de mayor prestigio entre la Academia, citado por más de 10.000 trabajos científicos y uno de los que tiene mayor difusión internacional.

Por último, y como ya hemos señalado, Castaldo et al. (2010) aportan una definición que es fruto del análisis de los artículos académicos que describen la confianza durante 20 años. Si bien se trata de la definición más actual, y una de las más completas puesto que integra gran parte de todos los elementos utilizados por el resto de la literatura, al tratarse de una publicación reciente no goza de la difusión de la definición propuesta por Mayer et al. (1995).

De esta manera, en tanto que el modelo de generación de confianza presentado por Mayer et al. (1995) es uno de los de mayor prestigio en la literatura académica a nivel cualitativo y uno de los más citados, lo tomaremos de base en nuestra investigación para el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal en la organización. Por ello, en el siguiente epígrafe nos centraremos en ofrecer una descripción más detallada del modelo de estos autores, donde se analizará su definición de confianza, la descripción de los antecedentes que proponen, el proceso de generación de confianza y los elementos de los que depende la confiabilidad en su propuesta.

---

<sup>4</sup> Consulta realizada el 31 de julio de 2015

### 1.3. El modelo de Mayer et al. (1995).

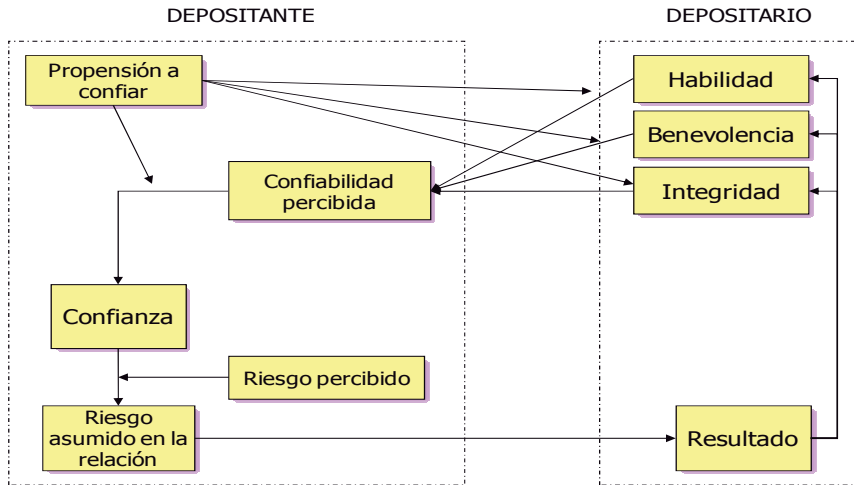
Habiendo estudiado en la primera parte del Capítulo 1 de nuestra investigación las principales definiciones de la confianza organizativa, pasamos a continuación a describir con más detalle el constructo de confianza organizativa de Mayer et al. (1995), incidiendo en cuáles son los elementos que integran su modelo y en qué proceso de generación de confianza describen.

En este sentido, Mayer, Davis y Schoorman (1995) parten de la revisión de los trabajos previos sobre el constructo confianza organizativa, si bien no encuentran una definición consensuada, como tampoco un modelo que integrara tanto las partes implicadas en la relación de confianza, como los elementos que influyen en la generación de confianza o las características de los agentes para generarla. Por ello, y en conformidad con otros autores que previamente habían relacionado la confianza organizativa con la vulnerabilidad de una persona, es decir, con la asunción de un riesgo ante otra persona a la que no controla (Deutsch 1958; Gambetta 1988; Knox & Kee 1970; Rotter 1967; Zand 1972), proponen un modelo de generación de confianza interpersonal en contextos organizativos que fue publicado en la *Academy of Management Review* bajo el título: "An integrative model of organizational trust" (1995).

Estos autores 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" (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.712). Tal como afirma Lleó (2011), refiriéndose a la definición de los mismos autores, "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"(2011). No se trata pues de un acto mecánico, sino de una acción libérrima, por parte del agente que confía, que se hace vulnerable.

Los autores entienden que el acto de confiar requiere de la intervención de varios agentes implicados; por un lado, el depositante de la confianza (el que confía) y, del otro, el depositario de la confianza (la persona en la que se confía). En segundo lugar, Mayer et al. (1995) distinguen las características fundamentales que intervienen, en cada uno de los agentes, en la acción de confiar. Así, por parte del depositante, su propensión a confiar y, del lado del depositario, su habilidad, benevolencia e integridad. Estos tres elementos conformarán la confiabilidad que estarán, a su vez, confinados por la propensión a confiar del depositante. Finalmente, tras conformarse el depositante un juicio sobre la confiabilidad del depositario, tomará la decisión de confiar o no en él. En caso de que confíe asumirá el riesgo de hacerse vulnerable a él. En la ilustración 3, se muestra la adaptación

del modelo de Mayer et al. (1995) realizada por Guillen et al (2011), quienes reagrupan los elementos del modelo original en las dos partes implicadas en la relación de confianza.



Adaptación del modelo de Mayer et al., (1995). Fuente: Guillén et al., (2011).

Ilustración 3: Adaptación del modelo de Mayer et al., (1995).

Fuente: Guillén et al. (2011).

En la ilustración 3 también se puede apreciar el carácter dinámico de la confianza ya que, según Mayer et al. (1995), una vez el depositante ha confiado en la otra persona, revisará el prejuicio de la habilidad, benevolencia e integridad del depositario a la luz del resultados derivado de la acción de confiar.

Como veremos a continuación, es clave el papel que juegan cada uno de los factores en el proceso de generación de confianza. En las siguientes líneas ahondaremos en cada uno de los factores que influyen en la decisión de confiar, tanto por parte del depositario como por parte del depositante.

En primer lugar, como se ha dicho anteriormente, la propensión a confiar del depositante influirá en su decisión de confiar, o no, en el depositario. En este sentido, algunas personas tienen una mayor predisposición o son más proclives a confiar que otras, es decir, tienen una tendencia positiva a asumir riesgos y, por ello, les cuesta menos confiar en otros. Esta tendencia es la que se recoge en el término “propensión a confiar” determinado por Mayer et al. (1995). Conviene subrayar que los autores identifican este elemento como una variable mediadora de la confianza que, si bien es necesaria para que se inicie una relación de confianza, en sí misma, es insuficiente.

Por otro lado, y partiendo de la premisa de que la confianza no se impone, sino que hay que ganársela (Lleó 2011), se necesita tener una mayor comprensión de las razones por las que se confía en la otra persona. De esta manera, es necesario conocer y considerar las características del depositario para que el depositante pueda juzgar si éste es digno de su confianza. En este sentido, la 'confiabilidad' del depositario se refiere a "cuanta confianza suscita o genera la persona que quiere que se confíe en ella". Esta característica se fundamenta en un conjunto de atributos. Según Mayer et al. (1995) los factores que componen la confiabilidad del depositario serían tres: su habilidad, su benevolencia y su integridad. Mayer et al. (1995) también afirman que estas tres características, además de ser la base que fundamenta la confiabilidad percibida en el depositario, constituyen los antecedentes de la confianza. De este modo, la decisión de confiar o no en otra persona se tomará a partir del juicio de la habilidad, benevolencia e integridad de esa persona..

La 'habilidad', descrita por otros autores con el término 'competencia' (Butler, Jr., 1991; Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Knox y Kee, 1970; Mayer et al., 1995), se refiere al conjunto de destrezas, competencias y conocimientos de una persona que la capacitan para desempeñar una función determinada (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.729). Este elemento, es situacional y limitado, pues aunque una persona pueda ser digna de confianza para realizar unas tareas determinadas, puede no serlo en otras precisamente porque no tiene habilidad, o competencia técnica para realizarlas (Zand 1972). Por ejemplo, se puede confiar en los conocimientos técnicos de una persona de la empresa para que decida sobre el recambio de una máquina necesaria en la cadena de producción, y, sin embargo, no ser digna de confianza para otra actividad, como la de decidir sobre un problema con un empleado.

Por otro lado la 'benevolencia', como segundo antecedente de la confianza, hace referencia al conjunto de motivos e intenciones que persigue el depositario de la confianza en esa acción concreta. Como indican los autores "la benevolencia sugiere que el depositario tiene algún tipo de relación -atadura- con el depositario"(Mayer et al., 1995:719) y, en este sentido, lo que realmente se valora es si el depositario busca el beneficio del depositante o su beneficio propio.

Entre la literatura podemos encontrar otros investigadores que han empleado características similares a la benevolencia. En concreto, algunos han utilizado la variable 'altruismo' (Frost et al. 1978) o también el término 'lealtad' (Butler, J. K. & Cantrell 1984).

Finalmente, el tercer antecedente en el modelo de Mayer et al (1995), la 'integridad', hace referencia a los principios y valores que rigen el comportamiento del depositario. El depositante evaluará, antes de pasar a confiar, si encuentra válidos y aceptables estos principios en el depositario de la confianza. También encontramos, en relación a este elemento, algunos autores que utilizan

constructos similares al de integridad y que constituyen antecedentes de la confianza. Es el caso de (Sitkin, S.B.; Roth 1993), que utilizan el término 'armonía', mientras que otros acuñaron el término 'integridad moral' (Mc Fall 1987).

A tenor de lo que establecen los propios autores, si bien pueden distinguirse tres tipos o categorías que constituyen antecedentes de la confianza, es importante subrayar que, según Mayer et al. (1995), se requiere de todos ellos para que ésta se produzca. Únicamente después de que el depositante de la confianza haya realizado una evaluación de estos tres tipos de factores, se podrá establecer el nivel de confianza que el depositario suscita en el depositante.

De esta manera, y una vez descrito el modelo de Mayer et al. (1995) en el que hemos ahondado en los elementos que intervienen en el proceso de generación de confianza, en la última parte de este primer capítulo de nuestra investigación, nos centramos en estudiar el ámbito de aplicación de dicho modelo a la relación de confianza de una persona con un grupo (el equipo directivo).

## **1.4. La confianza con el equipo directivo.**

En el primer epígrafe del presente capítulo hemos realizado un análisis, por orden cronológico, de las principales definiciones sobre la confianza organizativa, lo que nos ha permitido seleccionar, en base a unos criterios previamente establecidos, la definición de Mayer et al. (1995) como referencia para nuestra investigación. A continuación hemos dedicado el segundo epígrafe a describir el modelo propuesto por estos autores que será finalmente el utilizado en esta Tesis para la medición del constructo confianza organizativa. En esta última parte del capítulo, analizamos el ámbito de aplicación del modelo (1995) con el fin de determinar en qué niveles organizativos puede ser utilizado, y validar su utilidad en el caso de la confianza en los equipos directivos.

En concreto, y dado que nuestra investigación tiene por objeto el estudio de la confianza generada por el equipo directivo de determinadas organizaciones, expondremos los motivos que nos permiten utilizar el modelo de Mayer et al. (1995) para el estudio de la confianza generada por la dirección, es decir, la confianza de una persona (subordinado - depositante) con un grupo de personas (equipo directivo - depositario).

Para ello, tomamos como punto de partida a Dirks (2000), uno de los principales referentes en la literatura sobre la confianza organizativa, quien publicó un artículo sobre la influencia de la confianza



en el líder a partir del cumplimiento del equipo. Mediante su trabajo empírico, realizado en equipos de baloncesto de la liga universitaria en los Estados Unidos (NCAA), el autor distingue entre la confianza en el líder (el entrenador del equipo) y en los jugadores del equipo (el grupo). Como indica en las conclusiones de su investigación: " la influencia de la confianza en el líder con el cumplimiento del equipo es sustancial y significativa" (Dirks 2000, p.1009), se trata en este caso de un grupo que confía en un individuo. No obstante, dos años más tarde publicó junto a Ferrin el artículo "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice" (2002). En este nuevo trabajo los autores distinguieron entre los efectos de la confianza en los superiores directos y en el liderazgo organizativo, que puede ser entendido ahora como el equipo de dirección. De esta manera, indicaron que la confianza con el superior (individual) está relacionada con el comportamiento cívico en la organización y el desempeño laboral mientras que "la confianza con el liderazgo organizativo (el equipo directivo) tendrá mayor impacto en el compromiso organizativo" (Dirks & Ferrin 2002, p.623). Los autores entienden que según el nivel donde se aplique la confianza, es decir, dependiendo de si es generada por el superior directo o por el equipo directivo, cada una de ellas tendrá diferentes consecuencias o variables explicadas.

Partiendo de las ideas apuntadas en este meta-análisis, Mayer y Gavin (Mayer & Gavin 2005) publicaron tres años más tarde un artículo en el que distinguían entre la confianza en el superior directo (jefe de planta) y la confianza en el equipo directivo, para evidenciar la repercusión que cada una tenía sobre el cumplimiento organizativo.

En concreto, y como se describe en la ilustración 4, presentan un modelo que trata de demostrar la influencia que tienen los antecedentes de la confianza, según el modelo de Mayer et al. (1995), en los distintos niveles de generación de confianza. De esta manera, distinguen entre la influencia que tendrán dichos antecedentes con el superior directo (relación de confianza persona-persona) y con el equipo directivo (relación de confianza persona-grupo). En segundo lugar, también estudian la repercusión que cada uno de estos niveles tiene con la habilidad o destreza de los empleados para focalizarse en un objetivo que, a su vez y como variable intermedia, tiene repercusión con otras tres variables externas como son el desempeño organizativo, el comportamiento cívico individual y el comportamiento cívico en la organización.

FIGURE 1  
Hypothesized Structural Model and Results of Final Structural Model

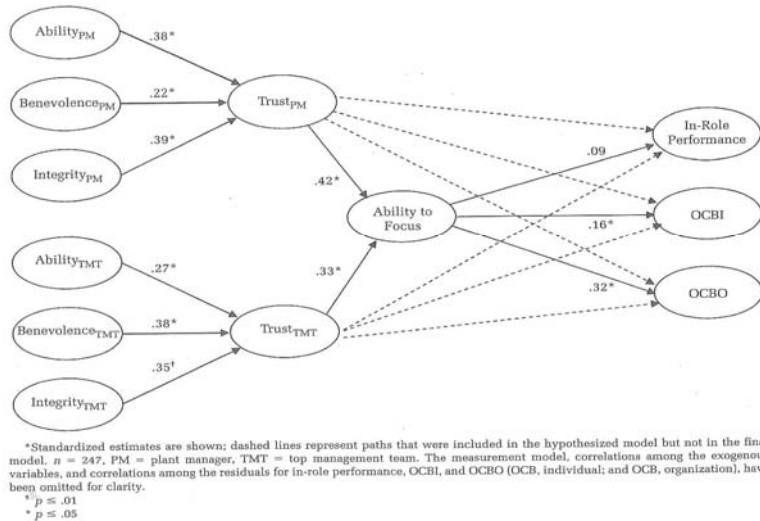


Ilustración 4: Modelo de confianza según los niveles donde se aplica y su influencia en el cumplimiento organizativo. Fuente: Mayer and Gavin. (2005)

Los autores concluyen que "los superiores que tienen contacto directo con los empleados influirán en la habilidad de éstos para centrarse en el trabajo porque las decisiones operativas y tácticas del superior afectan al empleado cada día" (Mayer & Gavin 2005). De esta manera, el tiempo y energía que los empleados utilizan intentando monitorizar y preocuparse por el superior les distrae del trabajo que tienen que realizar. Por otro lado, las decisiones del equipo directivo tendrán mayor repercusión en la cultura y el desarrollo de la organización así como en la posición financiera y los movimientos estratégicos y las políticas" (Mayer & Gavin 2005), por lo que la confianza en el equipo directivo debe ayudar a los empleados a focalizarse en el trabajo que deben realizar, en vez de preocuparse por el futuro de la empresa y las posibilidades de despidos.

Mediante el estudio empírico realizado entre empleados de una empresa manufacturera en Estados Unidos, los autores muestran que ambos tipos de nivel (confianza en superior directo y confianza en el equipo directivo) influyen significativamente en la habilidad de los empleados para centrarse en el trabajo que deben realizar y, mediante esta variable intermedia, tienen repercusión tanto en el comportamiento cívico individual y con la organización, si bien no influyen en el desempeño organizativo.

Tal y como ellos mismos subrayan, la diferencia entre ambos tipos de niveles es que, "mientras que la confianza con el superior directo repercute tanto en el comportamiento cívico individual como en el organizativo, la confianza con el equipo directivo sólo afecta al comportamiento cívico organizativo y no al individual" (Mayer y Gavin 2005, p.880). Es decir, "la confianza en diferentes niveles de dirección (en el superior directo o en el equipo directivo) es fundamental para fomentar la habilidad del empleado de centrarse en el trabajo" (Mayer and Gavin 2005, p.885), pero mientras que la confianza en el superior directo influye tanto en el comportamiento individual del empleado como respecto de la organización, la confianza en el equipo directivo sólo influye en el comportamiento del empleado hacia la organización.

Este trabajo pone de manifiesto un interés incipiente por el estudio de la confianza en el plano de los equipos directivos, tomando como modelo de referencia el de Mayer, et al. (1995). De hecho, los propios creadores del modelo, doce años después de haber publicado su artículo más influyente, Schoorman, Mayer y Davis presentaron un trabajo bajo el título: "An integrative model of organizational trust: past, present and future" (2007) donde revisaron todos los comentarios e investigaciones que se habían realizado sobre su modelo (1995), haciendo hincapié en el estudio de los equipos directivos.

En concreto, en este trabajo evidenciaron la necesidad de estudiar con mayor profundidad aspectos como la variación de la generación de confianza a lo largo del tiempo (propuestas 3 y 4 de su modelo inicial); la conveniencia de profundizar en la relación entre la confianza, el riesgo asumido y los sistemas de control (propuesta 5 de su modelo inicial); la necesidad de desarrollar futuras investigaciones sobre la confianza, no solamente como un concepto unidireccional sino como una relación mutua y/o recíproca; la mejora de la escala de medida del constructo confianza y otras líneas como el análisis del papel de los afectos y las emociones en la generación de confianza así como la ruptura y la reconstrucción de la confianza o la influencia de las distintas culturas en la generación de confianza (Schoorman et al. 2007). En su afán por revisar y mejorar las propuestas de su modelo, quizá uno de los aspectos más relevantes que los autores plantean que deben ser revisados es la aplicación de su modelo a niveles de análisis más amplios como son el grupo o la organización. En concreto hablan de la necesidad de diseñar un modelo que pueda ser aplicable a cualquier nivel organizativo. En este sentido, como indican en su artículo, "en tanto que las percepciones sobre la habilidad, benevolencia e integridad de un individuo tendrán un impacto sobre la confianza que éste genera, dichas percepciones también afectan al grado en que se puede confiar en una organización" (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.345). Tal y como defienden de modo explícito, en su trabajo "han definido cada una de las dimensiones que configuran la confiabilidad de modo que pudieran ser aplicadas tanto a niveles de análisis interpersonal, inter-grupo o inter-organizacionales" (Mayer

Davis, J.H. & Schoorman 1995, p.345). Como los propios autores indican, su modelo puede ser aplicable tanto a niveles interpersonales (relación de confianza persona-persona), como inter-organizacionales (relación de confianza organización-organización) o bien relaciones inter-grupo (relación de confianza persona-grupo), que es el caso del estudio de la confianza en los equipos directivos.

Siguiendo esta línea de trabajo que abren los propios creadores del modelo, a pesar de que la mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha estudian la relación interpersonal de confianza (Deutsch 1958, Kee & Knox 1970, McAllister 1995, Whitener et al. 1998), en esta investigación el modelo de investigación se centrará en la aplicación del modelo de Mayer et al. (1995) en el nivel inter-grupo (relación de confianza persona con grupo) entendiendo por grupo en nuestro caso, el equipo directivo.

De esta forma, podemos concluir que, con este primer capítulo de la Tesis, hemos abordado el estado del arte acerca de la confianza organizativa, lo que nos ha permitido, a través de la descripción de las principales definiciones sobre dicho fenómeno, seleccionar el modelo de Mayer et al. (1995) como la base para nuestro estudio. En el siguiente capítulo nos centramos en el estudio del compromiso organizativo, constructo que pondremos en relación con el de confianza en el capítulo tercero.

## CAPÍTULO 2.

# EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

### 2.1. Introducción

En el primer capítulo de la Tesis se ha estudiado el concepto de la confianza organizativa en la literatura del *management*. En concreto, hemos analizado de forma ordenada por la antigüedad de cada publicación, las principales aportaciones sobre la confianza interpersonal en las organizaciones y se ha presentado el modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) como propuesta seminal para estudiar el fenómeno de la confianza en las organizaciones.

Esta segunda parte tiene por objeto de estudio la revisión y desarrollo del segundo constructo que compone el modelo teórico de nuestra investigación, el compromiso organizativo. Para ello, y dada la amplitud y profundidad de trabajos científicos dedicados al análisis del mismo, se considera oportuno indicar que no es el cometido principal de este capítulo realizar una revisión exhaustiva de la bibliografía dedicada su estudio, sino acotar el desarrollo del mismo para la construcción del modelo teórico.

En este sentido, en primer lugar, revisamos la conceptualización del compromiso organizativo con el fin de conocer las principales aportaciones que se han hecho a la comunidad científica. Para ello, a modo introductorio describiremos las principales aportaciones que definen el compromiso de forma genérica para, posteriormente, detallar las definiciones sobre el compromiso en el ámbito puramente organizativo. Quedando delimitada nuestra investigación a la esfera organizativa, en el segundo epígrafe nos centramos en la revisión de los principales modelos sobre el compromiso organizativo, haciendo especial hincapié en los modelos multidimensionales.

A raíz del análisis de los principales modelos sobre el compromiso organizativo, se aborda el estudio del modelo propuesto por Meyer y Allen (1991) por considerarse una de las aportaciones más relevantes y de mayor aceptación en la comunidad científica.

Por último, la tercera parte de este capítulo la dedicamos a describir los motivos por los que centramos nuestra investigación en una de las dimensiones del modelo, el compromiso afectivo, en los empleados subordinados en una organización.

De esta manera, debemos resaltar que el desarrollo del presente capítulo es fundamental para la construcción del modelo teórico de la presente tesis doctoral, cuyo cometido principal es analizar el efecto que la confianza en la dirección tiene en el compromiso afectivo de los subordinados.

## **2.2. Definición de compromiso organizativo**

Una vez justificado el interés de la presente investigación, así como los objetivos principales de la misma, el presente capítulo se dedica al estudio del compromiso organizativo. Para ello, en primer lugar, se revisan las principales definiciones del constructo, tanto a nivel genérico como en el ámbito organizativo y, posteriormente, se estudian los diversos modelos de compromiso organizativo describiendo las diferentes dimensiones que contempla. En segundo lugar, presentamos la propuesta de Meyer y Allen (1991) como el modelo de compromiso organizativo que vamos a utilizar en nuestra investigación para, por último, detenernos en los motivos por los que nos vamos a centrar en la dimensión afectiva de los empleados subordinados en una organización.

### ***2.2.1. Definición de compromiso***

Con el fin de seguir el criterio de ir de lo general a lo particular y, antes de adentrarnos en el estudio y análisis del constructo compromiso organizativo, se considera oportuno revisar, en primer lugar, el concepto genérico de compromiso.

En este sentido, las dos primeras definiciones que debemos detallar como más generalistas son las que se dan en los diccionarios. El Diccionario de la Lengua Española (RAE) entiende el compromiso como "la obligación contraída", la "palabra dada" (primera y segunda acepción, respectivamente, de la vigésima segunda edición) mientras que el Oxford English Dictionary (1969) lo define como "... la obligación que restringe la libertad de acción"<sup>5</sup>. Como se puede observar, si bien las dos definiciones

---

<sup>5</sup>"...*engagement which restricts freedom of action*" (Oxford English Dictionary, 1969), para evitar el uso de la palabra definida –compromiso–, se ha traducido "engagement" por obligación.

recogen la palabra "obligación", resulta evidente que, en la primera, esta obligación emana de un acto de voluntad mientras que en la lengua inglesa es descrita desde un enfoque más restrictivo puesto que limita la capacidad de acción.

Además de poder contrastar las posibles diferencias culturales entre ambas lenguas, entendemos importante aportar la definición del diccionario anglosajón porque la mayor parte de los autores que estudiaremos provienen de dicha cultura.

Habiendo descrito las dos definiciones más genéricas procedemos a detallar por orden cronológico de mayor a menor antigüedad, al igual que hemos realizado en el primer capítulo de nuestra investigación cuando hemos descrito las principales referencias sobre la confianza organizativa, las distintas concepciones de compromiso que se dan en la comunidad científica. De esta manera, una de las primeras definiciones que encontramos en la literatura es la de Becker (1960) quien determina que "el compromiso deviene cuando una persona, al realizar una side bet<sup>6</sup>, relaciona intereses ajenos con una línea de actividad consistente" (Becker 1960, p.32). Un década más tarde, Hall, Schneider y Nygren (1970) establecen que el compromiso es un "proceso mediante el cual, los objetivos de la organización y de los individuos, se alinean y se convierten en compartidos"(Hall et al. 1970, p.176). No tomando como fundamento los valores compartidos sino desde el punto de vista del intercambio, Hrebiniak y Alutto (1972) entendían el compromiso como el "resultado de una transacción y alteración individuo-organización de inversiones a lo largo del tiempo" (Hrebiniak & Alutto 1972, p.556), mientras que también encontramos quienes lo definen como " ..un estado de ser en el que un individuo se ve limitado por sus acciones y a través de esas acciones por convencimientos que sustentan las actividades de su propia intervención" (Salancik 1977, p.62).

En los años 80 encontramos dos definiciones que asocian el compromiso con una fuerza estabilizadora que "...actúa para mantener la dirección del comportamiento cuando las no se conocen las condiciones de expectación/equidad y no funcionan" (Scholl 1981, p.593) y como "...una fuerza que estabiliza el comportamiento individual bajo circunstancias donde el individuo hubiera estado

---

<sup>6</sup> La Teoría de side bet (pequeñas inversiones) se refiere a las apuestas paralelas menores que tienen su fundamento en una apuesta principal o decisión final previsible, de forma que, si no se alcanza la apuesta principal tampoco se realizará la menor (side bet). De esta manera, la apuesta paralela menor da lugar a los compromisos mediante la unión de intereses externos.

tentado de cambiar su comportamiento” (Brickman 1987, p.2) mientras que si nos adentramos en los años 90, encontramos otros autores que lo definen como “...la inclinación de uno a actuar de una determinada manera hacia un objetivo de compromiso particular” (Oliver 1990, p.30) o como “..una fuerza que obliga, que requiere que la persona honre el compromiso, incluso en el caso de actitudes vacilantes y caprichosas” (Brown 1996, p.241).

Por último debemos destacar a Meyer and Herscovitch (2001) quienes, tras realizar un análisis en profundidad del estado del arte sobre las definiciones académicas del compromiso, acaban definiéndolo como “una fuerza que ata a un individuo a tomar unas medidas de importancia hacia un objetivo y que pueden venir acompañadas por diferentes actitudes que intervienen en la formación del comportamiento” (Meyer & Herscovitch 2001, p.301).

Una vez hemos descrito las principales definiciones de compromiso y, antes de adentrarnos en el siguiente apartado en el estudio del compromiso en su vertiente organizativa, adjuntamos tabla 12 donde se resumen las definiciones comentadas ordenadas por antigüedad.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
R.A.E.	-	“obligación contraída, palabra dada” (22.ª edición de la Real Academia Española)
Becker	(1960)	“El compromiso deviene cuando una persona, al realizar una side bet, relaciona intereses ajenos con una línea de actividad consistente” (p.32)
Oxford English Dictionary	1969	“.. obligación que restringe la libertad de acción” (Oxford English Dictionary, 1969)
Hall, Schneider and Nygren	(1970)	“Proceso mediante el cual, los objetivos de la organización y de los individuos, se alinean y se convierten en compartidos” (p. 176)
Hrebiniak and Alutto	(1972)	“Resultado de una transacción y alteración individuo-organización de inversiones a lo largo del tiempo” (p. 5567)
Salancik	(1977)	“ ..un estado de ser en el que un individuo se ve limitado por sus acciones y a través de esas acciones por convencimientos que sustentan las actividades de su propia intervención” (p. 62)
Scholl	(1981)	“..una fuerza estabilizadora que actúa para mantener la dirección del comportamiento cuando las no se conocen las condiciones de expectación/equidad y no funcionan” (p. 593)
Brickman	(1987)	“..una fuerza que estabiliza el comportamiento individual bajo circunstancias donde el individuo hubiera estado tentado de cambiar su comportamiento” (p. 2)



Oliver	(1990)	"...la inclinación de uno a actuar de una determinada manera hacia un objetivo de compromiso particular." (p. 30)
Brown	(1996)	"...(obliging force por una fuerza que obliga) que requiere que la persona honre el compromiso, incluso en el caso de actitudes vacilantes y caprichosas" (p. 241)
Meyer and Herscovitch	(2001)	"Es una fuerza que ata a un individuo a tomar unas medidas de importancia hacia un objetivo y que pueden venir acompañadas por diferentes actitudes que intervienen en la formación del comportamiento" (p. 301)

Tabla 12: Resumen de las principales definiciones genéricas de Compromiso.

Fuente: Elaboración propia principalmente a partir de Meyer y Herscovitch (2001).

### ***2.2.2. Definición de compromiso organizativo***

Habiendo descrito las definiciones más relevantes sobre el compromiso en general y, en tanto que nuestra investigación se enmarca en la esfera de la organización, procedemos a abordar en el presente epígrafe las definiciones sobre el compromiso organizativo.

En este sentido, debemos matizar que, dentro del ámbito de la organización pueden darse diversos tipos de compromiso (compromiso con el trabajo, con los objetivos de la organización, con el desarrollo de la carrera profesional, a cambio estratégicos...), sin embargo, en tanto que éstos no constituyen el objeto de nuestro estudio, no entraremos a revisar estos enfoques de compromiso.

Nos remitimos a finales de la década de los años 70 para encontrar en el trabajo de Porter et al. (1974), una de las primeras y más representativas referencias sobre el compromiso organizativo, quienes lo definen como "...la relativa fuerza de la identificación de un individuo con la participación en una organización particular" (Mowday et al. 1979, p.226). Desde otra perspectiva, debemos resaltar la aportación de Wiener (1982) quien entendía el compromiso organizativo como "...la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos" (Wiener 1982, p.421) mientras que otros autores lo definen como "...el apego psicológico sentido por una persona por la organización; reflejará el grado en el que el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización" (O'Reilly & J. Chatman 1986, p.493). Poco tiempo después, en la década de los 90, aparecen algunas definiciones de compromiso organizativo que han sido ampliamente seguidas por la literatura académica. Una de las más importantes propone que nos encontramos ante "...un estado psicológico que une al individuo con la organización (por ejemplo, hace menos probable la rotación de personal)" (Allen & Meyer 1990b)

mientras que otra entiende que es “..un vínculo o unión del individuo hacia la organización” (Mathieu & Zajac 1990, p.171).

En relación a las distintas definiciones que acabamos de describir, debemos resaltar la propuesta de Allen y Meyer (1990b) quienes poco después publican un modelo de compromiso (Meyer & Allen 1991) que será uno de los de mayor difusión en la Academia y que estudiaremos detalladamente en esta Tesis.

Más recientemente, debemos destacar las aportaciones de González y Guillén (2008) y Bañón (2008) quienes parten de la definición de Allen y Meyer (1990b) para completarla. En concreto, los primeros presentan un estudio donde establecen un paralelismo entre la tridimensionalidad del concepto de compromiso organizativo de Allen y Meyer (1990b) y los tres tipos de bienes humanos descritos por Aristóteles (S. IV a.C). De esta manera, el compromiso de continuidad relacionado con los comportamientos de permanecer o abandonar la organización en base a un análisis del coste-beneficio de mantenerse o dejar la organización, es un tipo de acción humana guiada por los bienes útiles descritos por Aristóteles, es decir, se tomará la decisión en base a la recompensa obtenida. Respecto de la segunda dimensión, se mueve en la esfera del disfrute o el deseo de permanecer en la organización que está relacionado con los bienes placenteros presentados por Aristóteles. Así pues las personas que tengan un compromiso afectivo actuarán movidas por el disfrute o por la satisfacción con la organización. Por último, en cuanto al compromiso normativo que es percibido como una obligación moral o sentido del deber de permanecer en una organización está conectado con el tercer tipo de bienes, los honestos, propuesto por Aristóteles. Es decir, la gente permanecerá en la organización porque se siente realizada e importante en la misma.

Partiendo de este paralelismo entre los tres tipos de compromiso según Allen y Meyer (1990b) y la distinción Aristotélica de los bienes humanos, los autores proponen una definición teórica del concepto compromiso organizativo que es entendido como el “vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación con, y la participación en, una organización particular, y que es observable a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizacionales” (González & Guillén 2008, p.411).

En el mismo año, Bañón (2008), discípulo de Guillen, presentó su Tesis Doctoral donde realiza una revisión teórica y empírica del modelo de Meyer y Allen (1991) donde completa la definición apuntada por González y Guillen (2008) añadiendo el siguiente matiz “...donde la dimensión de mayor influencia caracteriza y califica el compromiso” (Bañón 2008, p.69). De esta manera, entendemos que la aportación realizada por este autor es de especial relevancia puesto que expone

de manera explícita que la caracterización del compromiso organizativo proviene de la dimensión de mayor relevancia, es decir, de la que prevalece sobre los demás tipos de compromiso.

Al igual que hemos hecho en el epígrafe anterior donde hemos realizado un cuadro resumen con las principales definiciones genéricas de confianza, procedemos a sintetizar las definiciones de compromiso organizativo en la siguiente Tabla 13. De esta manera y, una vez detalladas las distintas definiciones sobre el compromiso, tanto a nivel genérico como en su vertiente organizativa, en el siguiente epígrafe procedemos a revisar los principales modelos de compromiso organizativo aportados a la literatura.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Mowday, Steers, and Porter	(1979)	"..la relativa fuerza de la identificación de un individuo con la participación en una organización particular" (p. 226)
Wiener	(1982)	"..la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos" (p. 421)
O'Reilly and Chatman	(1986)	"..el apego psicológico sentido por una persona por la organización; reflejará el grado en el que el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización" (p. 493)
Meyer and Allen	(Allen & Meyer 1990b)	"..un estado psicológico que une al individuo con la organización (por ejemplo, hace menos probable la rotación de personal)" (p.14)
Mathieu and Zajac	(1990)	"..un vínculo o unión del individuo hacia la organización" (p. 171)
González y Guillén	(2008)	"vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación con, y la participación en, una organización particular, y que es observable a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizacionales" (p. 411)
Bañón	(2008)	"vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación con, y la participación en, una organización particular, y que es observable a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizacionales donde la dimensión de mayor influencia caracteriza y califica el compromiso" (p. 69)

Tabla 13: Resumen de las principales definiciones de Compromiso Organizativo.

Fuente: Elaboración propia principalmente a partir de Meyer y Herscovitch (2001) a las que hemos añadido las referencias más recientes.

## **2.3 Modelos de compromiso organizativo. El modelo de Meyer y Allen (1991)**

Tras haber descrito las principales definiciones de compromiso organizativo, en el presente epígrafe procedemos a describir los principales modelos del constructo. Para ello, partimos de los primeros trabajos que han estudiado el compromiso organizativo desde una sola dimensión para, posteriormente, describir los autores que presentan una definición de compromiso organizativo integrada por varias dimensiones. En último lugar, realizamos una breve revisión de los principales modelos multidimensionales que son los que gozan de un mayor reconocimiento, centrándonos en el análisis en profundidad del modelo de Meyer y Allen (1991) que, por tratarse de uno de los modelos con mayor difusión en la Academia, entre otros motivos que posteriormente se explicarán, constituirá el modelo teórico para abordar el segundo constructo de nuestra Tesis Doctoral, el compromiso organizativo.

### ***2.3.1. Las primeras consideraciones dimensionales del compromiso organizativo.***

Una de las primeras definiciones de compromiso organizativo es la otorgada por Hrebiniak & Alutto (1972) quienes lo definen como “el resultado de una transacción y alteración individuo–organización de side–bets o inversiones a lo largo del tiempo” (Hrebiniak & Alutto 1972, p.556). De esta manera, el compromiso vendrá determinado por las presunciones previas que el individuo realiza antes de tomar una decisión, es decir, un compromiso calculado.

Dos años más tarde, encontramos el trabajo de Porter et al. (1974), quienes definen el compromiso desde una perspectiva actitudinal, es decir, como “la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización”(Mowday et al. 1979, p.226).

Una década después, Wiener (1982) entendía el compromiso organizativo desde una visión normativa y en este sentido, lo definía como “..la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos” (Wiener 1982, p.421).

Tal y como se describe en la Tabla 14 en la que resumimos las distintas aportaciones unidimensionales del compromiso, debemos resaltar que nos encontramos ante las tres principales consideraciones dimensionales del compromiso organizativo que posteriormente serán tomadas

como punto de partida para el desarrollo de otros modelos multidimensionales, como el de Meyer y Allen (1991).

AUTOR	AÑO	TIPO DE COMPROMISO
Hrebiniak & Alutto	(1972)	<b>Compromiso calculado</b> - <i>Calculated commitment</i> - "el resultado de una transacción y alteración individuo–organización de side–bets o inversiones a lo largo del tiempo" p. 556)
Porter et al.	(1974)	<b>Compromiso actitudinal</b> - <i>individual's identification</i> - "La fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización" (Mowday, R. T, Porter, L. W, & Steers, R. M.1979 .p. 226)
Wiener	(1982)	<b>Compromiso normativo</b> - <i>Normative commitment</i> - "la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos" (p. 421)

Tabla 14: Resumen de las principales consideraciones dimensionales de Compromiso Organizativo.

Fuente: Elaboración propia.

En la década de los 80 aparecen los primeros modelos que definen el compromiso organizativo desde una doble dimensión. En primer lugar, el modelo de Angle y Perry (1981) trató de relacionar el compromiso de los trabajadores de menor nivel en la organización con la efectividad organizativa, centrando su empírico en los empleados de servicio de autobuses. Los autores distinguieron entre el compromiso de quedarse –commitment to stay– entendido como el "compromiso de mantener su afiliación a la organización" (Angle & J. L. Perry 1981, p.4), y el compromiso de valores –value commitment–es decir, "el compromiso de respaldar los objetivos de la organización"(Angle & J. L. Perry 1981, p.4).

Por otro lado, Mayer y Schoorman (1992), partiendo de la distinción planteada por March y Simon (1958) quienes distinguían entre la motivación de los empleados para participar o para producir en la empresa, realizan un estudio que relaciona el compromiso con la rotación laboral. Los autores también presentan un modelo bidimensional donde distinguen entre el compromiso de continuidad -Continuance commitment- caracterizado por "el deseo de seguir siendo un miembro de la organización"(Mayer & F. D. Schoorman 1992, p.673) y el compromiso de valores -Value commitment- que es entendido como "una voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la organización"(Mayer & F. D. Schoorman 1992, p.673).

Habiendo descrito las primeras definiciones unidimensionales de compromiso organizativo para pasar a analizar las que presentan una perspectiva bidimensional, que seguidamente sintetizamos en

la Tabla 15, en el siguiente epígrafe procedemos a describir los principales modelos que presentan un marco multidimensional para definir el compromiso organizativo.

AUTOR	AÑO	TIPO DE COMPROMISO	
Angle & Perry	(1981)	<b>Compromiso de quedarse</b> - <i>Commitment</i> <i>to stay</i> - "compromiso de mantener su afiliación a la organización" (p. 4)	<b>Compromiso de valores</b> - <i>Value commitment</i> - "compromiso de respaldar los objetivos de la organización" (p. 4)
Mayer y Schoorman	(1992)	<b>De continuidad</b> - <i>Continuance</i> - "el deseo de seguir siendo un miembro de la organización" (p.673)	<b>Compromiso de valores</b> - <i>Value</i> - "una confianza y aceptación en los objetivos y valores organizativos y una voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la organización" (p.673)

Tabla 15: Resumen de las principales modelos bidimensionales de Compromiso Organizativo. Fuente: Adaptado de Bañón (2008) a partir de Meyer y Herscovitch (2001).

### 2.3.2. Principales Modelos multidimensionales

En el epígrafe anterior hemos descrito las primeras definiciones que abordan el compromiso organizativo desde una o dos dimensiones, a continuación procedemos a presentar los principales modelos que definen el compromiso organizativo desde una perspectiva multidimensional.

Antes de abordar la descripción de dichos modelo y como consideración previa, nos parece oportuno enunciar que, en tanto que no constituye el objeto de nuestra Tesis realizar un análisis en profundidad de cada uno de los modelos presentados, nos limitaremos a enunciar las dimensiones y definiciones que cada modelo presenta para, posteriormente, entrar con mayor detalle en el modelo de Meyer y Allen (1991) que constituirá el marco teórico que utilizaremos para abordar el segundo constructo de nuestra Tesis, el compromiso organizativo.

En primer lugar, el modelo de O'Reilly y Chatman (1986) quienes parten de la idea de que el compromiso es una actitud hacia la organización para presentar un modelo tridimensional de compromiso. En este sentido, distinguen entre el compromiso de conformidad -*compliance*- entendido como la "...implicación instrumental por una recompensa extrínseca específica" (O'Reilly & J. Chatman 1986, p.493), el compromiso de identificación -*identification*- que hace referencia a la "...implicación basada en el deseo de afiliarse con la organización" (O'Reilly & J. Chatman 1986,

p.493), es decir, afán de mantener una buena relación con organización y, por último, el compromiso de interiorización -internalization- que implica la "...involucración predicada congruentemente entre los valores individuales y los de la organización" (O'Reilly & J. Chatman 1986, p.493). En relación a las últimas dos dimensiones, el compromiso de identificación y el de interiorización, debemos destacar que algunas investigaciones posteriores (O'Reilly et al. 1991; Vandenberg et al. 1994) encuentran una alta correlación entre ambas.

Dos años más tarde, Penley & Gould (1988) proponen también un modelo tridimensional de compromiso si bien, estos autores diferenciaron entre el compromiso alienador –alienative commitment– que lo definen como una "atadura organizativa que se da cuando el empleado deja de percibir que hay recompensas relacionados con la inversión; sin embargo, él o ella permanece como consecuencia de presiones ambientales" (Penley & Gould 1988, p.48), en segundo lugar, el compromiso moral –moral commitment–que constituye la "...aceptación con y de la identificación con los objetivos organizativos" (Penley & Gould 1988, p.46), mientras que, por último, el compromiso calculado -calculative commitment-es entendido como "...un compromiso hacia una organización basado en que el empleado recibe incentivos para hacer coincidir las contribuciones" (Penley & Gould 1988, p.46).

El tercer modelo que vamos a describir, el de Meyer y Allen (1991), uno de los de mayor aceptación académica y que desarrollaremos en profundidad posteriormente, establece una tridimensionalidad integrada por el compromiso de continuidad –continuance commitment– que se define como "...una conciencia de los costes asociados con el abandono de la organización" (Meyer & Allen 1991, p.67), en segundo lugar, el compromiso afectivo –affective commitment–, que hace referencia a "...la atadura emocional del empleado mediante la identificación e implicación en la organización" (Meyer & Allen 1991, p.67)y, por último, el compromiso normativo –normative commitment– que consiste en "...un sentimiento de obligación de continuar trabajando" (Meyer & Allen 1991, p.67). Como anteriormente habíamos indicado, si bien estas dimensiones habían sido enunciadas por otros autores previos, nos encontramos ante el primer modelo que contempla la definición del compromiso organizativo con la integración de estas tres dimensiones.

El modelo multidimensional más reciente y el último que vamos a describir, el de Jaros et al. (1993), también presenta una concepción tridimensional del compromiso organización que está integrada por el compromiso de continuidad -continuance commitment- que se refiere al "grado en que un individuo experimenta la sensación de estar encerrado en un sitio debido al alto precio de abandonarlo" (Jaros et al. 1993, p.953), por el compromiso afectivo -affective commitment-que es entendido como "el grado en que un individuo está psicológicamente atado a la organización que le

emplea a través de sentimientos de lealtad, afecto, cordialidad, sensación de pertenencia, cariño, placer y otras más" (Jaros et al. 1993, p.954) y, finalmente, el compromiso moral, es decir, "el grado en que un individuo esta psicológicamente atado a una organización que le emplea a través de la internalización de sus objetivos, valores y misiones"(Jaros et al. 1993, p.955).

Como se puede observar en la tabla resumen 16, este modelo es similar al de Meyer y Allen (1991) puesto que ambos coinciden en su definición de compromiso de continuidad y en la denominación del compromiso afectivo, sin embargo, su definición del compromiso moral está más en consonancia con la definición de compromiso afectivo realizada por Meyer y Allen (1991).

AUTOR	AÑO	TIPO DE COMPROMISO		
O'Reilly y Chatman	(1986)	<b>Compromiso de conformidad</b> - <i>Compliance</i> - "implicación instrumental por una recompensa extrínseca específica" (p. 493)	<b>Compromiso de identificación</b> - <i>Identification</i> - "implicación basada en el deseo de afiliarse con la organización" (p. 493)	<b>Compromiso de interiorización</b> - <i>Internalization</i> - "involucración predicada congruentemente entre los valores individuales y los de la organización" (p. 493)
Penley & Gould	(1988)	<b>Compromiso de alienación</b> - <i>Alienative</i> - "Atadura organizativa que se da cuando el empleado deja de percibir que hay recompensas relacionados con la inversión; sin embargo, él o ella permanece como consecuencia de presiones ambientales" (p. 48)	<b>Moral</b> - <i>Moral</i> - "aceptación con y de la identificación con los objetivos organizativos" (p. 46)	<b>Calculado</b> - <i>Calculative</i> - "un compromiso hacia una organización basado en que el empleado recibe incentivos para hacer coincidir las contribuciones (p. 46)
Meyer y Allen	(1991)	<b>De continuidad</b> - <i>Continuance</i> - "una conciencia de los costes asociados con el abandono de la organización" (p. 67)	<b>Afectivo</b> - <i>Affective</i> - "la atadura emocional del empleado mediante la identificación e implicación en la organización" (p. 67)	<b>Normativo</b> - <i>Normative</i> "un sentimiento de obligación de continuar trabajando" (p. 67)



Jaros et al.	(1993)	<b>De continuidad</b> - <i>Continuance</i> - "el grado en el que un individuo experimenta la sensación de estar encerrado en un sitio debido al alto precio de abandonarlo" (p. 953)	<b>Afectivo</b> - <i>Affective</i> - "el grado en que un individuo está psicológicamente atado a la organización que le emplea a través de sentimientos como la lealtad, afecto, cordialidad, sensación de pertenencia, cariño, placer y otras más" (p. 954)	<b>Moral</b> - <i>Moral</i> - "el grado en que un individuo está psicológicamente atado a una organización que le emplea a través de la internalización de sus objetivos, valores y misiones"(p. 955)
--------------	--------	--	--	---

Tabla 16: Resumen de las principales modelos multidimensionales de Compromiso Organizativo.

Fuente: Adaptado de la Tesis de Bañón (2008).

Una vez descritos los principales modelos multidimensionales que definen el compromiso organizativo, a modo de conclusión, procedemos a exponer los motivos por lo que hemos seleccionado el modelo de Meyer y Allen (1991) como referencia o marco teórico para abordar el estudio del compromiso organizativo en nuestra Tesis.

En primer lugar, a pesar de que los autores reconocieron una correlación positiva entre el compromiso normativo y el afectivo, siguieron apostando por la tridimensionalidad de su modelo porque entendían que podrían existir distintas consecuencias en cada una de sus dimensiones (Meyer & Allen 1991) por lo que, en este sentido, la dimensión normativa no podía obviarse (Allen & Meyer 1990b). De esta manera, si bien las primeras definiciones dimensionales del concepto así como los modelos bidimensionales que hemos revisado ofrecen una visión del compromiso organizativo, entendemos que los modelos multidimensionales estudiados, entre ellos el de Meyer y Allen (1991), ofrecen una definición más completa del constructo.

En segundo lugar, debemos destacar la dilatada experiencia de los autores John Meyer y Natalie Allen en el análisis y estudio del compromiso organizativo. Desde su primer trabajo publicado conjuntamente en 1984 hasta la actualidad han realizado dieciocho trabajos sobre este constructo, doce de ellos donde sólo intervienen ellos y los otros seis publicados junto con otros autores. En cuanto a su edición, uno de ellos hace referencia a un libro sobre compromiso organizativo, otros dos a trabajos que fueron presentados en conferencias y los otros quince corresponden a artículos publicados en revistas especializadas del ámbito organizativo. Si bien los autores de los otros modelos multidimensionales que hemos descrito también han realizado importantes aportaciones en

la investigación del compromiso organizativo, debemos poner de relevancia que Meyer y Allen han dedicado gran parte de su carrera académica a profundizar en el análisis de este constructo lo que les posibilita su sólida especialización.

En tercer lugar, debemos resaltar la vocación de los autores en crear un modelo de compromiso organizativo generalizable. Si bien inicialmente centraron sus trabajos en el compromiso organizativo de los empleados hacia los empleadores (Meyer et al. 1989) así como, en su artículo seminal donde publicaron el modelo objeto de nuestra investigación, donde estudiaron la relación del compromiso con la rotación laboral (Meyer & Allen 1991), posteriormente, ampliaron el ámbito de acción del compromiso organizativo a otros tipos de compromisos como el de las uniones, el del empleo, las profesiones (Meyer et al. 1993) o las experiencias laborales y las etapas de los trabajadores (Allen & Meyer 1993; Meyer et al. 1998) así como las características laborales (Meyer & Allen 1995). De esta manera, podemos concluir que trataron de analizar si el modelo conceptual de tres dimensiones que habían presentado podía contribuir al entendimiento del compromiso ocupacional para poder generalizarlo sobre cualquier compromiso en la organización.

En cuarto lugar, respecto del ámbito de estudio, podemos hablar del carácter universal del modelo, pues además de su aplicación en el territorio norte americano y Canadá (Meyer, Allen, et al. 1998), se intentó aplicar en otros países europeos como Bélgica (Vandenberghe 1996), es decir, en culturas occidentales y también en otros países con cultura oriental como Corea del Sur (Ko et al. 1997), Turquía (Wasti 1999).

Por último, y no por ello un motivo de menor importancia, debemos destacar que nos encontramos ante el modelo de mayor aceptación en la comunidad científica porque el artículo donde se ha publicado "A three-component conceptualization of organizational commitment" (1991) ha sido citado 1.756 referencias académicas<sup>7</sup> y porque, de los cuatro modelos multidimensionales descritos, nos encontramos ante la publicación ampliamente más citada en Google Scholar además de resaltar que, desde 1990 a 1994, se publicaron alrededor de 40 artículos académicos que tomaron este modelo como referencia (Allen & Meyer 1996; Clugston 2000).

A modo de conclusión y en base a los cinco motivos explicados, nos encontramos ante un modelo tridimensional que ofrece una definición completa del compromiso organizativo, la sólida y dilatada experiencia de sus autores en el estudio del constructo así como su vocación por desarrollar un modelo que sea generalizable y universal y, por último y no por ello menos importante, al tratarse de

---

<sup>7</sup> Según búsqueda en las bases de datos Scopus y ScienceDirect a 13/09/2015

uno de los modelos de mayor aceptación en la Academia, hemos tomado este modelo como la base para abordar el estudio del constructo compromiso organizativo en nuestra investigación. De esta manera, en el siguiente epígrafe procedemos a analizar en profundidad el modelo presentado por estos autores (Meyer & Allen 1991).

### ***2.3.3. El modelo de Allen y Meyer. Desarrollo y Dimensiones.***

En el presente epígrafe vamos a describir el modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen (1991) y, para ello, en primer lugar realizaremos una breve introducción sobre el origen del mismo y como los autores fueron evolucionándolo a través de sus diversas publicaciones y, posteriormente, pasamos a describir el contenido de sus dimensiones.

En primer lugar, respecto del origen del modelo, podemos determinar que fue a raíz del análisis de las distintas concepciones unidimensionales precedentes de compromiso organizativo donde los autores constataron la existencia de similitudes y diferencias en todas ellas y fueron creando un modelo propio de compromiso organizativo. En este sentido, los autores fueron desarrollando su modelo a través de las distintas publicaciones. En la primera de ellas, "Testing the 'Side-Bet Theory' of organization commitment: some methodological considerations" (1984), utilizan los términos compromiso de continuidad y compromiso afectivo en relación a las dimensiones expuestas anteriormente por Becker (1960) y Porter (Porter et al. 1974). Dos años después, presentaron un trabajo para una conferencia bajo el título "Development and consequences of the three components of organizational commitment" (Meyer & Allen 1986) donde empiezan a introducir la tridimensionalidad de su modelo, siendo el germen de los dos artículos publicados en 1987, "Organizational commitment: Toward a three-component model" (Meyer & Allen 1987a) y "A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment" (Meyer & Allen 1987b) donde plasmaron de forma efectiva la multidimensionalidad de su modelo así como una análisis de sus consecuencias.

Mediante la siguiente publicación presentada, "Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis" (Meyer & Allen 1988), los autores investigaron, utilizando el análisis estructural de regresión de datos longitudinales, las relaciones entre la experiencia laboral y el compromiso.

Dos años más tarde, en 1990, publicaron otros tres trabajos, en el primero, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation" (Allen & Meyer 1990b), centrado en el estudio de la relación entre el compromiso

organizativo y la orientación de funciones, mientras que en el segundo, "Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations" (Meyer et al. 1990), trataron de resolver las dudas planteadas entre el compromiso de continuidad y el compromiso afectivo y, al igual que hicieron con el último de ellos, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization"(Allen & Meyer 1990b), donde intentaron demostrar que los tres tipos de dimensión de compromiso planteados eran separables y tenían naturaleza propia.

En 1991 publicaron uno de sus artículos seminales, de gran relevancia y seguimiento en la literatura académica, "A three-component conceptualization of organizational commitment" (Meyer & Allen 1991), en el que establecían la definición de cada una de las tres dimensiones de compromiso planteadas y, también presentaron otra referencia, "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences" (Meyer et al. 1991) donde abordaban el estudio de las variables que influían en el compromiso organizativo. De la misma manera, en 1993 publican dos nuevos artículos, el primero de ellos, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" (Meyer et al. 1993) donde analizan si su modelo es generalizable a cualquier tipo de compromiso dentro de la organización y, otra referencia, "Organizational commitment: Evidence of career stage effects?" (Allen & Meyer 1993), en el que evalúan las experiencias laborales y los cambios acontecidos en las etapas de los trabajadores.

Al igual que el estudio realizado para un Congreso en 1986, una década más tarde, presentan otro nueva investigación "Work characteristic and work attitude relations: Moderating effect of attributions" (Meyer & Allen 1995) para otro Congreso, esta vez del ámbito de la Psicología, sobre las relación entre las características laborales y la actitud en el trabajo. Un año más tarde, presentan un nuevo artículo "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity"(Allen & Meyer 1996) con el objetivo de validar la medición planteada para las tres dimensiones del modelo.

Poco tiempo después, en 1997, publican el libro "Commitment in the workplace: theory, research and application" (Meyer & Allen 1997) donde realizan una recopilación de gran parte de los avances planteados en el marco del compromiso organizativo para, un año más tarde, mediante el artículo "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment" (Meyer, Irving, et al. 1998), presentar un estudio sobre como influían las experiencias y los valores de la persona en el compromiso.

Una vez asentado su modelo, los autores realizaron diversas publicaciones con afán de mostrar la universalidad del mismo y, en este sentido, presentaron el artículo "Commitment in a changing world of work" (Meyer, Allen, et al. 1998) donde estudiaron el compromiso de los empleados Canadienses ante los cambios laborales que se estaban produciendo en dicho país y, posteriormente, "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea" (Lee et al. 2001) donde trataron de aplicar su modelo a la cultura asiática.

Adjuntamos a modo de resumen, tabla 17 con las publicaciones presentadas por los autores mediante las que fueron desarrollando su modelo y concepción sobre el compromiso organizativo. Tal y como anteriormente hemos indicado, cuando se han expuesto los motivos que nos han llevado a seleccionar el modelo de Meyer y Allen (1991) para nuestra investigación, de las dieciocho publicaciones de los autores, sólo existe un libro, dos estudios presentados en Congresos y, el resto de artículos, doce de ellos están publicados conjuntamente por ambos autores, aunque debemos destacar que el autor principal varía según la publicación, y en los otros seis artículos intervienen adicionalmente otros autores.

AÑO	AUTOR	TITULO DE LA PUBLICACIÓN	REVISTA
(1984)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	Testing the "Side-Bet Theory" of organization commitment: some methodological considerations	Journal of Applied Psychology
(1986)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	Development and consequences of the three components of organizational commitment	Annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada
(1987)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	Organizational commitment: Toward a three-component model	Research Bulletin 660
(1987)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment	Canadian Journal of Behavioural
(1988)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis	Journal of Occupational Psychology
(1990)	Allen, N. J. y J. P. Meyer	Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation	Academy of Management Journal
(1990)	Meyer, J. P., N. J. Allen, y I. R. Gellatly	Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations	Journal of Applied Psychology

AÑO	AUTOR	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	REVISTA
(1990)	Allen, N. J. y J. P. Meyer	The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization	Journal of Occupational Psychology
(1991)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	A three-component conceptualization of organizational commitment	Human Resource Management Review
(1991)	Meyer, J. P., R. Bodocel, y N. J. Allen	Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences	Journal of Management
(1993)	Meyer, J. P., N. J. Allen, y C. A. Smith	Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization	Journal of Applied Psychology
(1993)	Allen, N. J. y J. P. Meyer	Organizational commitment: Evidence of career stage effects?	Journal of Business Research
(1995)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	Work characteristic and work attitude relations: Moderating effect of attributions	Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology
(1996)	Allen, N. J. y J. P. Meyer	Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity	Journal of Vocational Behaviour
(1997)	Meyer, J. P. y N. J. Allen	Commitment in the workplace: theory, research and application	(LIBRO) - Publicación Thousand Oaks (CA), Sage Publications
(1998)	Meyer, J. P., N. J. Allen, y L. Topolnytsk	Commitment in a changing world of work	Canadian Psychology
(1998)	Meyer, J. P., P. G. Irving, y N. J. Allen	Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment	Journal of Organizational Behavior
(2001)	Lee, K., N. J. Allen, J. P. Meyer, y Rhee, K. Y.	The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea	Applied Psychology: an International Review

Tabla 17: Bibliografía de Meyer y Allen sobre Compromiso Organizativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Tesis de Bañón (2008).

Como se observa en la columna "revista", se han subrayado las dos publicaciones presentadas en Congresos (1986, 1995) así como el libro presentado por los autores en 1997, mientras en la columna de "autor" se han resaltado los autores que participan junto con Allen y Meyer en la publicación de seis de sus trabajos.

Como conclusión a las referencias publicadas por los autores en materia de compromiso organizativo, podemos destacar que los autores tomaron como punto de partida el análisis de las concepciones unidimensionales precedentes sobre el compromiso organizativo, para determinar que todas éstas compartían que el compromiso une al individuo con la organización lo que posibilita una menor probabilidad de rotación de personal (Meyer & Allen 1984; Meyer et al. 1990; Meyer & Allen 1991). A raíz de esta afirmación, elaboran el modelo tridimensional que distinguía tres tipos de naturaleza u origen del tipo de disposición a permanecer en la organización, el compromiso de continuidad, el compromiso afectivo y el compromiso normativo. Procedemos a describir en qué consiste cada dimensión del modelo.

### ***2.3.3.1. Compromiso de continuidad ("continuance commitment")***

En primer lugar, el compromiso de continuidad hace referencia a la necesidad de permanecer en la organización motivado por los costes o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla (Allen & Meyer 1990a). Así pues, esta dimensión establece "la amenaza de la pérdida" como fundamento del compromiso de una persona en la organización, que puede ser directa, es decir, la asociada con el puesto de trabajo en la organización, o una pérdida indirecta que vendrá propiciada por la falta de alternativas para reponer o crear las circunstancias de las que disfruta en la organización.

A tenor de la descripción realizada por los autores sobre esta dimensión de compromiso y según ellos mismos indican (Meyer & Allen 1984,1990), su fundamento teórico podemos encontrarlo en diversas fuentes. En primer lugar, en los estudios de Becker (1960) se hace referencia a "Compromiso", que puede entenderse como el compromiso de continuidad, se daba cuando el abandono de la organización genera la pérdida de las side-bets, es decir, de "cualquier elemento de valor que un individuo hubiera invertido y que perdería su valor si abandonara la empresa" (Meyer & Allen 1984, p.373). La pérdida de dinero, de tiempo, el esfuerzo adicional que requiere un cambio de organización son algunos de los side-bets valoradas para la obtención del compromiso en la organización. Utilizando este mismo concepto "Compromiso", Farrell y Rusbult (1981) lo definen en términos de que el abandono de la organización acarreará la pérdida de las inversiones de la que se

disfrutan en la misma, como pueden ser las contribuciones a planes de pensiones alienables, el desarrollo de conocimientos y el estatus que se mantiene en la organización, entre otras.

Otros autores que también influyen en Meyer y Allen para la configuración del compromiso de continuidad son Kanter (1968) quien denomina "Compromiso cognitivo-continuado" a aquel que se da cuando "existe un beneficio asociado a la continuación y un coste asociado al cese de la participación" (Kanter 1968, p.504) y, por otro lado, Stebbins (1970) que utiliza propiamente el término "Compromiso Continuado" para referirse a "la imposibilidad de elegir una identidad social diferente... debido a las inmensas desventajas de realizar el cambio" (Stebbins 1970, p.527).

En definitiva, esta dimensión tiene su origen en el trabajo precedente de estos cuatro autores cuyo fundamento radica en el coste percibido de abandonar la organización. Este compromiso está basado en la creencia que dejar la organización será costoso, de esta manera, los empleados no abandonan la organización porque lo necesitan. Procedemos a adjuntar tabla 18 con resumen con las aportaciones de los diferentes autores en la configuración de esta dimensión en el modelo de Meyer y Allen (1991).

	AUTOR	DENOMINACION	APORTACION AL COMPROMISO DE CONTINUIDAD
<b>DEFINICION</b>	Becker (1960)	Commitment	El abandono de la organización conlleva la pérdida de las side-bets ("cualquier elemento de valor que un individuo hubiera invertido y que perdería su valor si abandonara la empresa"(Meyer & Allen 1984, p.373).
	Farrell & Rusbult (1981)	Commitment	El abandono de la organización conlleva la pérdida de las inversiones (contribuciones a planes de pensiones alienables, el desarrollo de conocimientos, estatus en la organización...)
	Kanter (1968)	Cognitive-continuance commitment	"Existe un beneficio asociado a la continuación y un coste asociado al cese de la participación" (p. 504)
	Stebbins (1970)	Continuance commitment	Imposibilidad de elegir una identidad social diferente... debido a las inmensas desventajas de realizar el cambio (p.527)

Tabla 18: Origen y precedentes en la configuración del Compromiso de Continuidad.

Fuente: Elaboración adaptada de Bañón (2008) a partir de Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990b).



### **2.3.3.2. Compromiso afectivo ("*affective commitment*")**

En segundo lugar, el compromiso afectivo se define como el lazo o vínculo afectivo que un individuo siente con la organización. Esta dimensión vendrá caracterizada por la identificación e implicación del individuo con la organización así como el sentimiento de placer de formar parte de la misma (Allen & Meyer 1990b; Meyer & Allen 1997).

Al igual que con el anterior compromiso hemos comentado, distintas son las fuentes bibliográficas en las que se han basado los autores para desarrollar este compromiso afectivo. El primer referente, Kanter (1968) utilizaba el término "Compromiso cohesionado" para referirse a "la atadura de fondo afectiva y emotiva de un individuo hacia el grupo" (Kanter 1968, p.507). Debemos resaltar la importancia de este autor que influyó tanto en la configuración de la dimensión de continuidad como con la afectiva.

Desde otra perspectiva y más centrado en la importancia de los valores organizativos, Buchanan (1974) definía el "Compromiso" como la "vinculación afectiva con los objetivos y valores de la organización, con su rol en relación a los objetivos y a los valores, y con la organización en sí misma independientemente de su puro valor instrumental" (Buchanan 1974, p.533). Finalmente, otra aportación que debemos valorar es la de Mowday y su equipo quienes bajo la denominación de "Compromiso organizativo" hacían referencia a "la fuerza relativa de la identificación de un individuo con una participación en una organización particular" (Mowday et al. 1979, p.226).

En términos globales, fue el conjunto de todas estas influencias las que dieron lugar a la definición de compromiso afectivo cuyo elemento esencial radica en la creación de un lazo efectivo con la organización. Se trata, pues, de un compromiso basado en el deseo de pertenecer a la organización, de esta manera, los empleados no abandonan la organización porque quieren o desean hacerlo. A continuación, adjuntamos tabla 19 con resumen con las principales influencias en la configuración de esta dimensión.

Por último, y antes de abordar la descripción de la última dimensión, la normativa, debemos subrayar que las dos primeras dimensiones que acabamos de definir, la de continuidad y la afectiva, son las que gozan de una mayor aceptación en la literatura académica. Si bien no es objeto de nuestra investigación realizar un estudio en profundidad de los distintos autores o corrientes que estudian las dimensiones del modelo de Meyer y Allen (1991) y las objeciones que realizan al mismo, entendemos importante resaltar que la dimensión normativa, debido principalmente a su gran correlación con la dimensión afectiva, tiene una menor aceptación en la comunidad científica.

	AUTOR	DENOMINACIÓN	APORTACIÓN AL COMPROMISO AFECTIVO
<b>DEFINICION</b>	Kanter (1968)	Cohesion commitment - compromiso cohesionado	"la atadura de fondo afectiva y emotiva de un individuo hacia el grupo" (p. 507)
	Buchanan (1974)	Commitment - Compromiso	"vinculación afectiva con los objetivos y valores de la organización, con su rol en relación a los objetivos y a los valores, y con la organización en sí misma independientemente de su puro valor instrumental" (p. 533)
	Porter et. al. (1974), Mowday et. al.(1979)	Organizational Commitment - Compromiso organizativo	"la fuerza relativa de la identificación de un individuo con una participación en una organización particular" (p. 226)
	Meyer y Allen (1991)	Affective Commitment - Compromiso afectivo	Participación en la organización
	Meyer y Herscovitch (2001)	Affective Commitment - Compromiso afectivo	Identificación, valor e identidad

Tabla 19: Origen y precedentes en la configuración del Compromiso Afectivo.

Fuente: Elaboración adaptada de Bañón (2008) a partir de Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990b).

### **2.3.3.3. Compromiso normativo ("*normative commitment*")**

La última de las dimensiones que vamos a describir y, como hemos apuntado, no por ello la menos controvertida es el compromiso de normativo que se puede definir como la obligación del individuo de quedarse o permanecer en la organización (Meyer & Allen 1991,1997).

Tal y como anteriormente hemos descrito, el primer trabajo de Meyer y Allen (1984) establecía sólo dos dimensiones, la de continuidad y la afectiva, por lo que inicialmente no se contemplaba esta dimensión. La primera vez que los autores introdujeron esta tercera dimensión fue en el trabajo presentado en el congreso de la Asociación de Ciencias Administrativas de Canadá (1986) siendo su primera publicación el artículo "Organizational commitment: Toward a three-component model" (1987b).

Diversas son las referencias históricas que sirvieron de inspiración a los autores para el desarrollo de esta dimensión. En primer lugar, los trabajos de Schwartz y Tessler (1972); Schwartz (1973); Prestholdt, Lane y Mathews (1987), si bien no abordaron directamente esta dimensión pues, ni tan siquiera mencionaron expresamente este tipo de compromiso, consideraron que las normas personales influyen en el comportamiento e incluso en el abandono del empleo en la organización. Mientras que otros autores se refieren al sentimiento de obligación de permanecer en la organización (Kanter 1968; A. Etzioni 1975; Marsh & H. Mannari 1977). Sin embargo, la mayor influencia para esta dimensión la encontramos en la década de los 80 con la obra de Wiener (1982) quien entendió el "Compromiso" como "la totalidad de presiones normativas interiorizadas para actuar de modo que se concuerde con los objetivos e intereses organizativos" (Wiener 1982, p.471), es más, como el propio autor indicó "los individuos únicamente mostraban su comportamiento cuando tenían el convencimiento de que era lo correcto en términos morales". De esta manera, establecieron una "visión normativa" del compromiso que consideraba los sacrificios personales por el bien de la organización como lo moral y correcto.

Por último debemos resaltar la aportación de Scholl (1981) quien, a diferencia de los anteriores, entendía que el individuo siente que tiene una deuda con la organización y en este sentido actúa como recompensa por lo que ésta le ha otorgado hasta que esa deuda sea cancelada.

En resumen, el compromiso normativo es la sensación de los empleados de estar obligados con la organización porque se piensa que es lo correcto y los que se debe hacer en términos morales. Podemos concluir que es el sentido de obligación hacia la organización la que posibilita el compromiso, es decir, los empleados no abandonan la organización porque deben o están obligados a permanecer en la misma. Como en las anteriores dimensiones se sintetizan en la siguiente Tabla 20 las principales aportaciones o fuentes bibliográficas que influyeron en la generación de este compromiso.

	<b>AUTOR</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>APORTACIÓN AL COMPROMISO NORMATIVO</b>
<b>DEFINICION</b>	Schwartz y Tessler (1972); Schwartz (1973); Prestholdt, Lane y Mathews (1987)	Sin mencionar expresamente	Consideraron que las normas personales influían en el comportamiento e incluso en la finalización del empleo en la organización

Kanter (1968); Etzioni (1975); Marsh y Mannari (1977)	Sin mencionar expresamente	Obligación/involucración moral
Wiener (1982)	Commitment - Compromiso	Se realizan sacrificios personales por la organización porque se considera lo correcto
Scholl (1981)	Commitment - Compromiso-	Se actúa para cubrir la deuda adelantada mediante recompensas
Meyer y Allen (1991)	Normative Committment	Se permanece en la organización por la creencia de que es lo correcto
Meyer y Herscovitch (2001)	Normative Committment	Obligación de seguir un curso de acción relevante para un objetivo
Meyer y Herscovitch (2002)	Normative Committment	Obligación de prestar apoyo para el cambio

Tabla 20: Origen y precedentes en la configuración del Compromiso Normativo.

Fuente: Elaboración adaptada de Bañón (2008) partir de Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990).

Por último, a efectos de establecer un resumen que posibilite concentrar la esencia de cada dimensión del modelo, adjuntamos a modo de conclusión la tabla 21.

DEFINICIÓN DE COMPROMISO	DIMENSIONES DEL COMPROMISO	DEFINICIÓN	NATURALEZA
“..un estado psicológico que une al individuo con la organización (por ejemplo, hace menos probable la rotación de personal)” (Meyer y Allen 1990, p.14)	DE CONTINUIDAD	La necesidad de permanecer en la organización motivado por los costes o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla	NECESIDAD
	AFECTIVO	El lazo o vínculo afectivo que un individuo siente con la organización. identificación e implicación del individuo con la organización y sentimiento de placer de formar parte de la misma	QUERER / DESEAR
	NORMATIVO	La obligación del individuo de quedarse o permanecer en la organización	OBLIGACIÓN

Tabla 21: Resumen de la definición y naturaleza de los dimensiones del compromiso organizativo en el modelo de Meyer y Allen (1991). Fuente: Elaboración propia.

Una vez hemos descrito el modelo de Meyer y Allen (1991) y cada una de sus dimensiones, en el tercer epígrafe de este capítulo entramos a describir los motivos por los que centramos nuestra investigación en el compromiso afectivo de los empleados subordinados en una organización.

## **2.4. El compromiso afectivo de los subordinados**

Como se puede observar en la estructura de este segundo capítulo de nuestra investigación en el que hemos evaluado la importancia del constructo compromiso, lo hemos organizado en tres epígrafes. El primero de ellos, meramente introductorio en que partimos de las definiciones genéricas de compromiso, nos permite adentrarnos en el segundo donde abordamos la revisión conceptual del compromiso en su vertiente organizativa. En tercer lugar, hemos descrito los modelos más significativos sobre el compromiso organizativo lo que nos ha permitido, en base a los criterios descritos, seleccionar el modelo de Meyer y Allen (1991) como el más adecuado para nuestra investigación sobre este constructo. Tras un análisis inicial del mismo, y más concretamente de las dimensiones que constituyen su naturaleza, en este último epígrafe nos centramos en evaluar la importancia de la dimensión del compromiso afectivo y más concretamente, de su impacto en los empleados que son subordinados frente a un supervisor o responsable de la organización.

De esta manera, tal y como hemos descrito, Meyer y Allen (1991) proponen un modelo tridimensional de compromiso organizativo que distingue tres tipos de naturaleza u origen en torno a la forma de disposición para comprometerse a permanecer en la organización. El denominado compromiso de continuidad –continuance commitment– consistente en no dejar la organización por los coste percibidos por su abandono, el compromiso afectivo –affective commitment– relativo al lazo afectivo con la organización para permanecer en y por último, establecieron el compromiso normativo –normative commitment– que viene generado por la obligación (moral) de quedarse.

Tal y como establece Bañón (2008) en su Tesis doctoral, en la que realiza un estudio en profundidad del modelo de Meyer y Allen (1991) ofreciendo una nueva conceptualización del constructo, "el modelo tridimensional de estos autores tiene una amplia aceptación en la comunidad científica en sus dos primeras dimensiones –dimensión de continuidad y afectiva–. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la tercera dimensión –dimensión normativa– debido a las grandes correlaciones entre la dimensión afectiva y normativa que hacen pensar hasta a sus propios autores que, desde el punto de vista estadístico, puede tratarse de la misma dimensión" (Bañón 2008, p.34). Adicionalmente, y

desde un punto de vista teórico, otros autores también consideran que la inclusión del compromiso normativo como dimensión del compromiso en una organización particular es problemática (Mayer & Schoorman 1998; Mathieu & Zajac 1990; Reichers 1985; Morrow 1983), por lo que nos parece oportuno no profundizar en esta dimensión normativa para centrarnos en el análisis de una dimensión que goce de mayor aceptación científica y sea menos discutida su naturaleza como constitutiva del modelo presentado por los autores.

En concreto, y si bien no es objeto de nuestra investigación el análisis en profundidad de las distintas corrientes que tratan de poner en evidencia las dimensiones del modelo de Meyer y Allen (1991), nos centramos en el estudio de la dimensión afectiva por tratarse de una de las dimensiones que mayoritariamente se han abordado en la literatura (Nyhan 1999; Wong et al. 2002; Tremblay et al. 2010; Yang & Mossholder 2010)

Así pues, el mostrarse entusiasmado con la idea de quedarse en la organización, el disfrutar de poder presumir de la organización, el sentir vinculación con los problemas de la organización o el sentir una vinculación emocional con la organización y como integrante de la misma constituyen las principales acciones o materializaciones del compromiso afectivo.

No habiendo entrado en el compromiso normativo por tratarse de una dimensión que no está exenta de discusión y falta de aceptación académica y, habiéndonos centrado en seleccionar la dimensión afectiva debido a que nos encontramos ante la dimensión mayormente estudiada en la Academia, el siguiente paso consiste en determinar respecto de quién queremos estudiar el compromiso afectivo en la organización.

Siguiendo la misma lógica que hemos utilizado para seleccionar el compromiso afectivo, y si bien existen estudios que determinan la importancia de dicha dimensión en los supervisores de las organizaciones o la alta dirección (Tan & Tan 2000), resulta evidente que la mayor parte de los estudios se centran en el análisis de las consecuencias que este tipo de compromiso tiene respecto de los subordinados en las organizaciones (Connell et al. 2003; Brower et al. 2000; Bambacas & Patrickson 2008). Es decir, aquellos dependientes que reportan a unos superiores y que son la mayoría de empleados de cualquier organización.

Con todo ello, si en el primer capítulo de la Tesis hemos seleccionado el modelo de Mayer et al. (1995) para el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal determinando que nos vamos a focalizar en el ámbito de la confianza inter-grupo, es decir, de la confianza con el equipo directivo de las organizaciones, en este segundo capítulo, hemos tomado el modelo de Meyer y Allen (1991) como la base para el estudio del constructo compromiso organizativo. Así pues, de la misma manera

que en el primer capítulo hemos acotado el ámbito de estudio de la confianza inter-personal con el equipo directivo, en este segundo capítulo, concretamos también nuestro foco de estudio del compromiso en la dimensión afectiva y, más concretamente, en evaluar su importancia en los empleados subordinados de la organización.

De esta manera y, habiendo descrito en los dos primeros capítulos de la Tesis el estado del arte sobre los constructos en los que vamos a centrar nuestra investigación, la confianza y el compromiso organizativo, en el siguiente capítulo vamos a abordar el estudio de la relación ambos conceptos con el objetivo de determinar qué tipo de relación se da entre ambos y cuál es el fundamento que permite establecer su relación.





# **CAPÍTULO 3.**

## **ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA INTERPERSONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZATIVO**

### **3.1. Introducción**

En el primer capítulo de nuestra investigación hemos descrito el estado de la cuestión respecto de las investigaciones sobre la confianza organizativa donde, tras exponer la evolución cronológica de las aportaciones más relevantes del constructo, hemos analizado en profundidad el trabajo de Mayer et al. (1995) por tratarse de una de las aportaciones referentes en la investigación del fenómeno, centrándonos en el aplicación de dicho modelo al ámbito de la confianza generada por la dirección, es decir, la confianza de una persona (subordinado - depositante) en un grupo de personas (equipo directivo - depositario).

En el segundo capítulo hemos realizado una revisión de la literatura acerca del concepto de compromiso organizativo y de los modelos más significativos que lo explican para, en base a los criterios descritos, seleccionar el modelo de Meyer y Allen (1991) como el más adecuado para llevar a cabo nuestra investigación, focalizándonos en una de sus dimensiones, la del compromiso afectivo de los subordinados.

Habiendo establecido el estado del arte de los dos constructos que abordamos en nuestra investigación, la confianza y el compromiso organizativo, el objeto del presente capítulo consiste en llevar a cabo un análisis de la literatura académica que ha estudiado ambas variables organizativas con el fin de determinar si existe relación entre dichos conceptos y, en caso de poder establecer un vínculo entre los mismos, determinar cuáles son las razones que justifican la influencia de la confianza interpersonal en el compromiso organizativo.

De esta manera, hemos utilizado como fuente de búsqueda inicial los servicios de ISI Web of Knowledge, EBSCO, ABI.info y Google Scholar con el fin de obtener aquellas referencias que estudian la conexión entre ambos constructos. A modo de resumen, presentamos a continuación la Tabla 22

en el que se detalla el número de referencias que hemos analizado, clasificadas por el tipo de relación que hemos encontrado entre la confianza y el compromiso organizativo. Como se puede observar, distinguimos en cada tipo de relación el número de publicaciones según la disciplina a la que pertenecen y, dentro de ésta, cuántos de ellos están incluidos en el Journal Citation Report. En concreto, hemos trabajado 63 referencias que relacionan la confianza y el compromiso organizativo, 41 de éstas publicadas en revistas de impacto JCR, por lo que cabe afirmar que se trata de un tema de especial importancia para la academia. En el Anexo 1 de esta tesis se recoge una tabla completa con el total de los trabajos ordenados cronológicamente, y clasificados por el tipo de relación que describen entre la confianza y el compromiso organizativo.

TIPO DE RELACIÓN	DISCIPLINA QUE ESTUDIA LA RELACIÓN CONFIANZA - COMPROMISO								TOTAL		
	MANAGEMENT		MARKETING		PSICOLOGIA		SOCIOLOGIA		JCR	No JCR	TOTAL
	JCR	No JCR	JCR	No JCR	JCR	No JCR	JCR	No JCR			
Confianza y compromiso no relacionados	1	-	-	-	-	-	-	-	1	0	1
Confianza y compromiso relacionados	6	3	3	-	1	-	1	1	11	4	15
Confianza antecedente del compromiso	20	12	7	5	3	-	-	-	30	17	47
<b>Total JCR / No JCR</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>63</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>42</b>		<b>15</b>		<b>4</b>		<b>2</b>		<b>63</b>		

Tabla 22: Resumen de publicaciones analizadas que estudian la relación confianza y compromiso.  
Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la constatación de que existe una abundante literatura que estudia la relación entre la confianza y el compromiso organizativo y, debiendo destacar que la mayoría de éstas referencias se han publicado en revistas de alto impacto académico, hemos estructurado este tercer capítulo en varios apartados según el tipo de relación encontrada.

En el segundo epígrafe tras esta introducción, describimos las publicaciones que establecen una relación directa de menor o mayor intensidad entre ambos constructos para, en el tercer epígrafe, abordar con mayor profundidad el análisis de la mayoría de las referencias encontradas que determinan la confianza como un antecedente del compromiso organizativo. En este sentido, y a raíz del análisis de este tipo de relación que entiende el compromiso organizativo como una variable explicada por la confianza interpersonal, hemos establecido los tres tipos de razones que permiten explicar esta relación.

La creación de vínculos personales, la existencia de reciprocidad entre los agentes de una relación y el comportamiento confiable son las tres categorías que sintetizan la fundamentación que nos permite justificar la relación de la confianza como antecedente del compromiso. De esta manera, describimos las distintas referencias que se engloban en cada una de estas categorías, explicando los motivos que nos han llevado a encuadrarlas dentro de las mismas.

Por último, en el cuarto epígrafe y, dado que la mayor parte de las investigaciones muestran que los comportamientos confiables constituyen el principal motivo que justifica la relación de la confianza como antecedente del compromiso, nuestra investigación tratará de determinar si puede existir una relación directa entre estos comportamientos confiables (que conformarían la confiabilidad) y el compromiso organizativo. En concreto, trataremos de verificar si los comportamientos confiables que configuran la confiabilidad del depositario (el equipo directivo) tienen una influencia directa en el compromiso afectivo del subordinado.

De esta manera, mediante estos tres primeros capítulos, hemos definido el marco teórico de nuestra investigación que servirá de base para describir en el cuarto capítulo el modelo que proponemos validar.

Así pues, y tras haber descrito la estructura y contenido de este tercer capítulo, pasamos a describir los estudios que establecen una relación directa entre la confianza y el compromiso organizativo.

## **3.2. Estudios que relacionan la confianza interpersonal con el compromiso organizativo.**

Tal y como hemos indicado en la introducción que acabamos de describir, el presente capítulo se ha estructurado en varios apartados según el tipo de relación que se establece entre la confianza y el compromiso organizativo.

En este segundo epígrafe vamos a abordar los estudios que establecen una relación directa de menor o mayor intensidad entre ambos constructos. En este sentido, la primera de las referencias significativas encontradas es el trabajo de Hrebiniak y Alutto (1972). Tras realizar un estudio entre profesores de primaria y secundaria, estos investigadores defienden que “los mayores niveles de confianza interpersonal están asociados con la mayor obtención de compromiso organizativo” (Hrebiniak & Alutto 1972, p.562). En concreto, sostienen que cuanto mayor sea el grado de

cooperación y reciprocidad en la organización, que a su vez determina el nivel de confianza interpersonal, mayor será el compromiso organizativo.

En línea con los hallazgos de esta investigación, uno de sus autores publicó dos años más tarde otra investigación en la revista de la Academy of Management, en la que defiende que una relación basada en la confianza es tan altamente valorada por las partes que las mismas desean comprometerse en este tipo de relaciones (Hrebiniak 1974). El trabajo subraya que, dado que el compromiso implica vulnerabilidad, las partes buscarán sólo socios en quien se pueda confiar. Dicho de otro modo, para comprometerse, en tanto que esto implica un hacerse vulnerable ante la otra parte, las personas buscan socios o gente conocida con la que se tenga afinidad personal.

En total consonancia con los trabajos de Hrebiniak y Alutto (1972), años más tarde, Cook y Wall llegarán a concluir igualmente que “la confianza está correlacionada con el compromiso organizativo” (Cook & Wall 1980, p.47). Estos autores realizaron dos estudios con entrevistas y cuestionarios a obreros masculinos con contrato fijo en empresas manufactureras de Inglaterra. Como muestran los resultados de sus investigaciones, la confianza de los obreros con los compañeros y con sus responsables está relacionada con el compromiso organizativo. En concreto, observan que la confianza interpersonal entre los compañeros de trabajo promueve la cooperación entre ellos y mejora sus relaciones humanas en la empresa, aumentando así la lealtad en la organización. En este sentido, la cooperación, y una alta reciprocidad entre los empleados, crea un clima de confianza que incrementa la lealtad y el compromiso con la organización.

Si bien no es objeto de nuestra investigación, en esta misma época se pueden encontrar estudios de la relación entre la confianza y el compromiso en el ámbito de las relaciones familiares en los que también se subraya el papel clave de la reciprocidad como base de la confianza, capaz de generar compromiso en las relaciones interpersonales. "En base al concepto de reciprocidad generalizada, se puede establecer que la desconfianza genera desconfianza y, por lo tanto, también disminuiría el compromiso en la relación" (McDonald 1981, p.834).

También en el ámbito del marketing encontramos trabajos de ésta época en los que se subraya el papel de la reciprocidad para construir confianza y generar compromiso. Se defiende en estos trabajos la necesidad de nuevos modelos organizativos y de marketing que “harían menos uso de capital y recursos para obtener el compromiso y control sobre las actividades del sistema. Estarán fundamentadas en un nuevo orden político y judicial sobre la composición organizativa, normas relacionales y un compromiso basado en la confianza” (Achrol 1991, p.89). Se subraya así el papel del liderazgo directivo para crear climas de confianza, en el que los líderes “deben ser veraces y vistos

como unas personas íntegras. Sin estos atributos, los líderes no podrán exigir lealtad y, sin lealtad y compromiso, los empleados se esforzarán lo justamente necesario en el trabajo” (Rich 1997, p.322).

Como muestran los trabajos de Geyskens et al. (1998), la confianza se convierte en esta década en objeto de especial interés en el área del marketing. Estos autores llevan a cabo un meta-análisis, tomando como punto de partida los 24 trabajos empíricos más relevantes publicados en las principales revistas de marketing durante el periodo de 1970-1995. A raíz del análisis de éstas referencias, los autores describen 171 elementos, que constituyen tanto antecedentes como consecuentes de la confianza y los ordenan en ocho grupos. Entre estos, destaca el grupo de los sentimientos, donde los autores incluyen la satisfacción, la expectativa de continuidad, la compatibilidad con las metas así como el compromiso afectivo y calculado con la organización. En concreto, concluyen que "los mayores niveles de confianza incrementan el compromiso afectivo, las expectativas de continuidad y disminuyen el compromiso calculado" (Geyskens et al. 1998, p.232).

Dentro del campo de estudio de la sociología, Peter Kollock (1994) realizó una investigación experimental en la que se relacionan la incertidumbre en la organización, el compromiso y la confianza. Este trabajo pone de manifiesto que la relación entre la confianza y el compromiso vendrá determinada por la frecuencia de la relación interpersonal, es decir, cuanto mayor sea la interacción con los socios, mejor conocimiento existirá de los mismos, lo que permitirá una mayor reciprocidad y con ella mayor confianza y compromiso. De modo que, “como los resultados esperados demuestran, los sujetos clasifican a sus socios habituales como aquellos más confiables que los esporádicos” (Kollock 1994, p.336).

Pocos años después, Brockner, Siegel y otros autores (1997), llevan a cabo una investigación cuyo objeto es el estudio de la confianza de los empleados en los supervisores y directivos de la empresa. Como ellos mismos afirman, “los estudios han demostrado que la confianza en las autoridades de la organización influye en las distintas actitudes y comportamientos de los subordinados en el trabajo. Por lo general, los empleados están más involucrados o comprometidos con los directivos y las instituciones que representan cuando la confianza es relativamente alta” (Brockner et al. 1997, p.559).

Esta investigación no está exenta de originalidad, pues conlleva la realización de tres trabajos empíricos cuyas hipótesis centrales partían de la idea de que los empleados confiarían y defenderían más a los directivos de la organización en contextos en que las consecuencias de las decisiones tomadas por éstos fueran relativamente desfavorables. Como los propios autores demuestran, los resultados de los tres estudios realizados en diferentes contextos confirman esta premisa y, en este sentido, concluyen que “la confianza está más estrechamente relacionada con el compromiso

organizativo cuando las consecuencias explicadas (como el mal ambiente en el grupo de trabajo) son relativamente desfavorables” (Brockner et al. 1997, p.570).

En el primero de sus estudios evalúan las actitudes de los empleados respecto a sus superiores en términos generales y, en el segundo, examinan las reacciones de los empleados respecto a una recolocación en el lugar de trabajo. El estudio concluye que los resultados obtenidos son conceptualmente similares en ambos casos, de modo que “la confianza en las autoridades de la organización interactúa con la variable explicada “favorability” para influir en el compromiso organizativo de los empleados” (Brockner et al. 1997, p.572).

Entienden por tanto estos autores que la confianza se encuentra más estrechamente relacionada con el compromiso organizativo de los empleados cuando éstos están sometidos a condiciones negativas. Algo que se pone de manifiesto igualmente en el tercero de sus estudios, que analiza la reacción del empleado ante un despido. Como conclusión de su trabajo, estos autores afirman que "cuando los superiores ofrecen una explicación clara de las razones por la que se ha despedido a un compañero, los que permanecen mostrarán mayor compromiso con la organización" (Brockner et al. 1997, p.579). En este sentido, cuando los responsables cooperan con los subordinados, mediante una argumentación transparente, se establece un ambiente de reciprocidad que fomenta la confianza con el superior y el compromiso del subordinado con su responsable.

En una línea de trabajo similar a esta, en el año 2003, Ugboro realizó un estudio sobre el impacto de la reestructuración organizativa y la percepción de inseguridad en el trabajo cuando existen reducciones de empleo en las empresas de transporte público. En el marco de este trabajo analizó la relación entre la confianza directiva y el compromiso organizativo, llegando a la conclusión de que "un alto nivel de confianza con el manager, entendida ésta como un comportamiento coherente, íntegro, de delegar autoridad y mostrar preocupación por las necesidades e intereses de los subordinados, están relacionados con los sentimientos de poder, la reducción de las amenazas en el trabajo y el aumento de los niveles de compromiso normativo y el compromiso afectivo (Ugboro 2003, p.244).

De esta forma acaba concluyendo que “el compromiso y la productividad de los supervivientes mejor cualificados constituye un activo organizativo intangible que se valora cuando existe un proceso de reducción de empleo. Así pues, la relación positiva entre la confianza directiva y el compromiso afectivo constituye una señal de que la confianza directiva es un elemento esencial en la retención de los mejores supervivientes” (Ugboro 2003, p.245).

Ese mismo año, De Gilder (2003) publicó un artículo en el que relacionaba el compromiso organizativo, la confianza y el comportamiento en el trabajo. La investigación fue realizada entre empleados temporales e indefinidos que ocupaban la misma posición en dos hoteles de una cadena internacional. La conclusión a la que llegó el estudio, para ambos tipos de trabajadores, es que "los empleados que confían en las políticas de la organización son menos receptivos a abandonarla y se muestran más participativos y comprometidos con la misma". (De Gilder 2003, p.596).

En el 2004, una nueva investigación relaciona el compromiso y la confianza con la comunicación interna en la organización. El trabajo subraya que "el compromiso en la organización y la confianza con la dirección son dos conceptos claramente distintos que, sin embargo, van muchas veces unidos, en tanto que los mismos factores (como una buena comunicación) pueden afectar a la confianza y el compromiso"(de Ridder 2004, p.22). Tal es así que los resultados obtenidos en la investigación permiten concluir que "los efectos del compromiso en la confianza y de la confianza en el compromiso revelan una fuerte correlación entre ambos que no puede ser explicada desde las variables de la comunicación" (de Ridder 2004, p.26).

En el mismo año, Ronald W. Perry (2004), realizó un estudio en una organización pública y en otra privada con el fin de examinar la relación entre la confianza de un empleado con el superior inmediato y el nivel de compromiso afectivo con la organización. Los resultados obtenidos llevan a concluir que "el aumento de la confianza del empleado con el supervisor por sí misma tiene un leve impacto en el compromiso organizativo" (Perry 2004, p.144). No obstante, y como el propio autor indica, "los resultados presentados no significan que la confianza con el superior no sea importante en la creación del compromiso organizativo. Aunque estadísticamente la relación no es directa (Perry 2004, p.144), sin embargo, existen circunstancias en las que la confianza con el superior afecta a otras variables que están relacionadas con el compromiso organizativo" (Perry 2004, p.145). Como el propio autor terminará afirmando "las medidas para promover la confianza en el supervisor, como son mejorar la credibilidad, apoyar a los empleados, propiciar la participación en la toma de decisiones y promover el feedback, son útiles para fomentar el papel del supervisor en reforzar el compromiso organizativo" (Perry 2004, p.146).

Años más tarde, en el 2008, Bambacas y Patrickson en su investigación acerca de la importancia de la comunicación interpersonal para conseguir compromiso organizativo, volverán a subrayar que "la confianza, caracterizada por la honestidad y la transparencia, era una característica fundamental para obtener un equipo afectivamente comprometido" (Bambacas & Patrickson 2008, p.66). Los autores entienden que "los cambios en la organización convierten a la confianza en un elemento

esencial para ayudar a los líderes en su relación con los seguidores garantizando que éstos permanezcan comprometidos con la visión del líder” (Bambacas & Patrickson 2008, p.66).

También en el ámbito del estudio del liderazgo directivo, en el año 2009 encontramos un estudio que analiza el compromiso afectivo como variable de intermediación entre los comportamientos de innovación en las organizaciones y la confianza en sus líderes. Como los autores exponen "los seguidores que perciban que son tratados con respeto y dignidad por la organización en tiempos de difíciles de cambio deben tener un nivel de compromiso afectivo más alto que aquellos que entienden son tratados deshonestamente" (Michaelis & Stegmaier 2009, p.404). Y de esta forma establecen que “cuando los seguidores perciben un elevado nivel de confianza en la alta dirección, están más predispuestos a cooperar y tienen una mayor vinculación con la situación de intercambio, propiciando mayores niveles de compromiso afectivo para el cambio” (Michaelis & Stegmaier 2009, p.404). Los resultados de este estudio muestran que ambos aspectos del liderazgo, el carisma y la confianza con la alta dirección, influyen en el compromiso afectivo para el cambio (variable intermedia) que a su vez determina la “innovation implementation behavior”. Si bien, “la confianza con la alta dirección tiene un efecto indirecto más relevante en la “innovation implementation behavior” a través del compromiso afectivo para el cambio que el líder carismático” (Michaelis & Stegmaier 2009, p.411).

Hasta aquí hemos expuesto de modo muy sintético las aportaciones más relevantes de la literatura que establecen una relación entre la confianza y el compromiso organizativo. Conviene subrayar no obstante que, si bien es cierto que la mayoría de los trabajos empíricos han encontrado una relación directa o indirecta entre el nivel de confianza en la dirección y el compromiso organizativo afectivo, también existe alguna excepción a esta regla.

En concreto, el trabajo de Pillai, Schriesheim & Williams (1999) acerca del liderazgo directivo, llega a la conclusión de que “la confianza no influye ni en la satisfacción laboral ni en el compromiso organizativo en el modelo presentado. Es muy posible que la confianza de los subordinados en el líder sea correspondida a largo plazo mediante determinados comportamientos cívicos dirigidos al líder y al equipo de trabajo, es decir, la confianza en el líder no se traduce necesariamente en un aumento del compromiso organizativo o en la satisfacción del trabajo” (Pillai et al. 1999, p.924).

En esta misma línea, Perry (2004) en su artículo acerca de la relación entre el compromiso afectivo en la organización y la confianza con el superior señala que algunos investigadores, citando entre otros a (Allen et al. 2003) y a (Carson et al. 1999) quienes habían indicado que “el compromiso organizativo y la confianza con el supervisor no están estrechamente relacionados entre sí” (Perry 2004, p.134). No obstante, tras realizar un análisis más detallado de estos trabajos, pensamos que



ninguno de ellos sostiene la tesis de que confianza y compromiso no estén relacionados. En concreto, el artículo de Allen et al. (2003) propone, entre otras cosas, que la percepción del apoyo organizativo está positivamente relacionada con el compromiso y la satisfacción en el trabajo, y por lo tanto, negativamente relacionada con la intención de abandonar la empresa (Allen et al. 2003); pero no hemos encontrado una afirmación que determine la inexistencia de una relación entre la confianza y el compromiso.

Por otra parte, el artículo de Carson et al, afirma en sus conclusiones que “para promover el compromiso organizativo, el empleado debe confiar en el supervisor en tanto que éste es visto como un agente que encarna los valores y objetivos de la organización”(Carson et al. 1999).

Puntualizando pues, a partir de las ideas apuntadas por Perry (2004), en la literatura empírica existen discrepancias sobre la relación entre la confianza y el compromiso debido principalmente a la determinación sobre qué variables afectan cada concepto. Como el propio autor afirma, “algunas de las diferencias en las conclusiones de las investigaciones pueden ser atribuidas a las diferencias en el objeto o el referente de la confianza o el compromiso” (Perry 2004, p.136).

A modo de resumen, adjuntamos en la tabla 23 detalle de las referencias que determinan la existencia de una relación entre los constructos confianza y compromiso organizativo y una publicación en que, para uno de sus modelos testados, no ha encontrado relación entre ambas variables.

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN ENCONTRADA</b>
Hrebiniak & Alutto	(1972)	La confianza y el compromiso están relacionados
Hrebiniak	(1974)	La confianza y el compromiso están relacionados
Cook & Wall	(1980)	La confianza y el compromiso están relacionados
McDonald	(1981)	La confianza y el compromiso están relacionados
Achrol	(1991)	La confianza y el compromiso están relacionados
Kollock	(1994)	La confianza y el compromiso están relacionados
Brockner	(1997)	La confianza y el compromiso están relacionados
Rich	(1997)	La confianza y el compromiso están relacionados
Geyskens, Steenkamp & Kumar	(1998)	La confianza y el compromiso están relacionados
Ugboro	(2003)	La confianza y el compromiso están relacionados
de Gilder	(2003)	La confianza y el compromiso están relacionados

De Ridder	(2004)	La confianza y el compromiso están relacionados
Perry	(2004)	La confianza y el compromiso están relacionados
Bambacas	(2008)	La confianza y el compromiso están relacionados
Michaelis, Stegmaier & Sonntag	(2009)	La confianza y el compromiso están relacionados
Pillai & Schriesheim	(1999)	La confianza y el compromiso, para uno de los modelos testados, no están relacionados.

Tabla 23: Resumen de publicaciones que determinan la existencia de una relación entre la confianza y compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

Más allá de los trabajos aquí descritos que plantean una relación directa entre el nivel de confianza y el de compromiso organizativo, en el siguiente apartado procedemos a describir los trabajos que establecen una relación de mayor intensidad entre ambos constructos, es decir, presentan a la confianza como un antecedente del compromiso organizativo.

### **3.3. La confianza interpersonal como antecedente del compromiso.**

Habiendo detallado inicialmente las publicaciones que establecen una relación directa de mayor o menor intensidad entre la confianza y el compromiso organizativo, procedemos a describir el bloque mayoritario de referencias para las que la confianza actúa como un antecedente del compromiso.

De esta manera, y a raíz del análisis de las publicaciones que determinan el compromiso como una variable explicada por la confianza, hemos organizado el presente epígrafe en tres partes atendiendo al tipo de razón o marco que nos permite explicar la relación entre ambos constructos.

La creación de vínculos personales, la existencia de reciprocidad entre los agentes de una relación y el comportamiento confiable son las tres categorías que sintetizan la fundamentación que justifican la relación de la confianza como antecedente del compromiso.

Si bien como en las conclusiones de este capítulo se indicará, entendemos que existe una graduación de intensidad en el tipo de relación que se da entre los agentes (depositario que evaluará la confianza y en base a ello tomará la decisión de comprometerse y depositante de la confianza) según

cada tipo de justificación. En este sentido, la creación de vínculos personales vendrá determinada por la existencia de una conexión más o menos estable entre las partes que posibilitara la relación confianza-compromiso mientras que en el segundo grupo, para que se dé reciprocidad entre las partes, se requiere de un flujo dinámico entre los agentes que confían y se comprometen. Es decir, para que exista un vínculo personal sólo se requiere de una mera relación de intercambio entre las partes sin hacer falta un dinamismo entre éstas, mientras que cualquier relación de reciprocidad lleva implícita un mayor dinamismo y trato por las partes. Siguiendo con esta escala de graduación, dejamos en último lugar los comportamientos confiables que precisan de un mayor análisis sobre la conducta humana para tomar la decisión de confiar y comprometerse lo que conlleva la necesidad de una relación interpersonal más intensa que una conexión más o menos estable o de reciprocidad entre las partes. Así pues, pasamos a describir las distintas referencias que se engloban en cada una de estas tres categorías explicando los motivos que nos han llevado a encuadrarlas dentro de las mismas, y para ello empezamos con la descripción de las publicaciones que justifican que la confianza es un antecedente del compromiso en el ámbito de la creación de vínculos personales.

### ***3.3.1. La confianza como antecedente del compromiso en el marco de la creación de vínculos personales***

Tal y como acabamos de detallar, empezamos describiendo las referencias que describen la relación confianza como antecedente del compromiso en el marco de la creación de vínculos personales. Nos encontramos ante el grupo donde la relación entre los agentes sólo se precisa de una mera conexión más o menos estable para su establecimiento.

La primera de estas referencias la encontramos en el año 1999 en la que Nyan y otros autores, partiendo de los trabajos empíricos que previamente habían hallado una relación entre el compromiso afectivo y la confianza, publican una investigación realizada entre 600 empleados de tres tipos distintos de organizaciones públicas del Sur de Florida. Los resultados obtenidos permitían concluir que “la relación con el supervisor era la clave para comprender la conexión del trabajador con las metas de la organización y con su deseo por llevar a cabo mayores esfuerzos y permanecer en la entidad” (Nyhan 1999, p.61). En este sentido, “si el compromiso afectivo está estrechamente relacionado con la confianza con el superior, cualquier estrategia de desarrollo organizativo que pretenda incrementar el compromiso afectivo, deberá estar fundamentada en un enfoque de abajo hacia arriba, centrado en construir fuertes vínculos de confianza entre los supervisores y los

empleados” (Nyhan 1999, p.66). La confianza se describe pues como antecedente del compromiso afectivo del subordinado en la organización.

Por otro lado, y también en el marco de los trabajos que presentan la confianza como antecedente del compromiso, encontramos investigaciones desde el ámbito de la “teoría de la identidad” que subrayan que las personas actuarán en cada situación basadas en el feedback que se recibe de las otras partes, de su "identidad", entendida ésta como la forma de actuar de cada uno, o el rol social que le define en cada situación (Burke & Tully 1977). Los defensores de esta teoría entienden que el compromiso se genera a raíz de un proceso de auto-verificación, estableciendo un modelo que trata de explicar como la auto-verificación conduce directa e indirectamente, mediante la confianza, al desarrollo del compromiso en las relaciones. En la Ilustración 5 se recoge una síntesis de este modelo.

TRUST AND COMMITMENT THROUGH SELF VERIFICATION 353

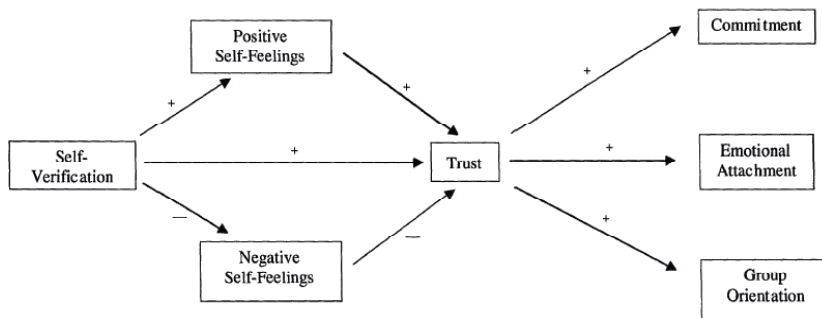


Figure 1. Model of the Self-Verification Process

Ilustración 5: Modelo de proceso de auto-verificación. Fuente: (Burke & Stets 1999, p.353).

Tal y como se refleja en la ilustración, estos autores postulan que tres son los antecedentes que influyen en la confianza. Dos de ellos tendrían que ver con los sentimientos personales que pueden ser "positivos", como la autoestima o una buena formación, o "negativos", como encontrarse depresivo, angustiado o tener una autoestima baja. El tercer antecedente es precisamente el que denominan como "auto-verificación", en referencia al proceso por el que la gente actuará en cada situación tomando como referencia el feedback que se recibe de otros y, por otro lado, la percepción del entorno. Estos factores influyen en la acción de confiar que da lugar a tres tipos de output: el compromiso, una conexión emocional y la orientación grupal.

Estos antecedentes de la confianza, que dan como resultado un mayor nivel de compromiso, hacen referencia a cuestiones afectivas y racionales de tipo personal, que derivan de la interacción en cada

situación, se trata pues de un enfoque que, presentando la confianza como antecedente del compromiso, se enmarca en el ámbito de las relaciones interpersonales.

Un año más tarde, tras la revisión de la literatura precedente, y en respuesta a modelos como el de Burke & Stets (1999), Tan & Tan (2000) resaltaron que la mayor parte de los estudios en este campo se venían focalizando en el análisis de la confianza interpersonal, es decir, principalmente de la confianza en la relación entre el supervisor y la dirección, prestando poca atención al concepto de confianza con la organización. Los autores defienden que la “confianza en el supervisor” y la “confianza con la organización” están relacionadas pero difieren respecto de sus antecedentes y consecuentes. En cuanto a los antecedentes de la segunda, entienden que “la confianza con la organización está asociada con variables globales como el apoyo recibido en la organización y la justicia organizativa, que afectan a la organización como un ente”, mientras que la confianza en el supervisor “está relacionada con variables próximas como la habilidad, la benevolencia y la integridad del supervisor” (Tan & Tan 2000, p.242).

Respecto de las variables explicadas, “la confianza con la organización” afecta al compromiso con la organización y a la intención de abandonar la misma, mientras que “la confianza en el supervisor” influye en el comportamiento creativo y la satisfacción de los empleados con su superior” (Tan & Tan 2000, p.242).

Tras validar las premisas propuestas en su estudio sobre la confianza en la organización, concluyen que “la confianza está correlacionada de forma positiva con el compromiso y negativamente con la intención de abandonar la empresa” (Tan & Tan 2000, p.255). Los autores entienden que los empleados que confían en la organización disfrutarán trabajando y estarán más interesados en desarrollar carrera profesional en la misma a largo plazo. En definitiva, entienden necesario que las organizaciones deben centrarse en la “confianza diádica” entre trabajadores y directivos fomentando así los vínculos personales, a la vez que construyen la confianza organizativa.

En fechas cercanas a estos trabajos, encontramos otras investigaciones como las de Watson & Papamarcos (2002) que hacen mención a la construcción de confianza organizativa pero, en este caso, desde la teoría del capital social. Como los autores describen, el capital social es estudiado desde diversas perspectivas, entre las que destacan la Teoría del Intercambio Social, la del Capital Humano y la del Contrato Psicológico.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> La Teoría del Intercambio Social, está basada en la norma de la reciprocidad (Blau, 1964) por la que la gente coopera con los demás bajo la expectativa de que recibirá lo mismo de éstos. Por otro lado, la Teoría del Capital Humano,

Tomando en consideración éstas teorías, Watson & Papamarcos (2002), parten de la Teoría del Capital Social para examinar los factores o antecedentes que permiten desarrollar el “capital social”, entendido como "el conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo" (Coleman 1988). En concreto, y como describen en su modelo (véase ilustración 6), analizan cómo la confianza interpersonal, la existencia de una comunicación fiable y la percepción positiva de los marcos jurídicos ayudan a desarrollar el capital social que, a su vez, generará diversos outputs como el compromiso organizativo.

En relación a la confianza con el superior, como los autores describen, "sin un alto nivel de confiabilidad entre los miembros de un grupo, la organización no existirá" (Coleman 1988, p.103), por lo que, el capital social depende del nivel de confianza y la relación o vínculo que se da entre los miembros de la organización.

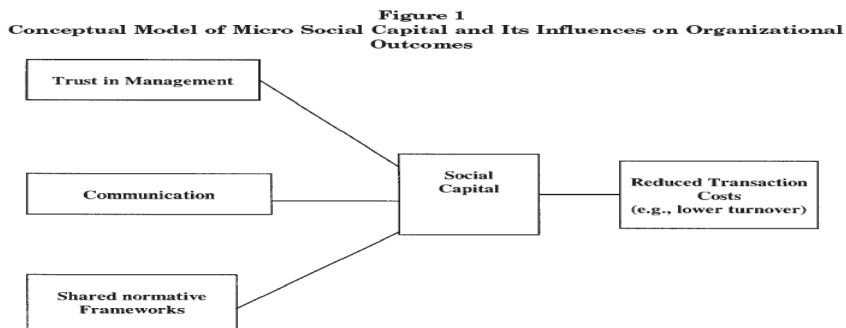


Ilustración 6: Modelo conceptual de Capital social micro y su influencia en las variables de la organización.  
Fuente: (Watson & Papamarcos 2002, p.542).

En tanto que, "en primer lugar, cuando un empleado se siente especialmente vulnerable en la organización, su compromiso con la misma será menor y, en segundo lugar, también estará menos comprometido con la organización si uno no confía en que los esfuerzos que realiza en el trabajo van a ser correspondidos económicamente" (Watson & Papamarcos 2002, p.545), los autores acaban

---

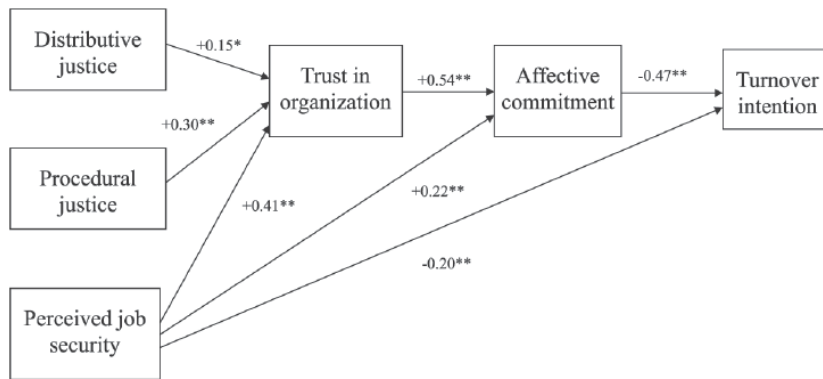
cuyo principal exponente es Becker (1964), que se centra en el individuo, no como actor de una transacción de beneficio mutuo sino como un objeto del intercambio, es decir, como un recipiente que contiene valiosos conocimientos, destrezas y habilidades. Y, por último, la Teoría del Contrato Psicológico, entre cuyos trabajos más reconocidos se encuentra el de Rousseau (1995), que presenta las obligaciones mutuas entre empleador y empleado y a las expectativas que cada parte tiene sobre lo que deberá dar y recibir.

demostrando empíricamente que el nivel de confianza interpersonal percibida por los miembros de la organización influye directamente en el compromiso organizativo, es decir, la existencia de un vínculo con el superior que permita establecer unas relaciones de confiabilidad posibilitando que el empleado se sienta menos vulnerable, permitirá aumentar el compromiso de éste con la organización.

En consonancia con las ideas de Watson & Papamarcos (2002), tres años más tarde, Ferres, Connel y Travaglone (2005) realizan una investigación para describir los efectos que una futura recolocación laboral tendrá sobre el compromiso organizativo de los empleados. Los autores toman como punto de partida a (Guest 1998) para afirmar que "la confianza organizativa es un componente importante del contrato psicológico de los empleados, lo que sugiere que una mayor confianza, entre otros factores, conduce a un mayor compromiso" (Ferres et al. 2005, p.79).

A través de un trabajo empírico realizado en diversos hospitales de Australia, concluyen que la confianza es generada por una relación de intercambio social y, por ello, los empleados responderán al equipo directivo de la organización de acuerdo a como son tratados (Ferres et al. 2005, p.87). De esta manera, la existencia de unas relaciones de intercambio entre las partes, es decir, de un trato entre las mismas, son necesarias para que los empleados puedan confiar en la dirección, lo que dará lugar al compromiso.

En esta misma línea pero centrándose en la relación entre la confianza y el compromiso afectivo, Wong, Ngo & Wong (2002) realizan un estudio sobre los factores que influyen en su desarrollo en empleados de joint ventures en China. En este sentido, proponen un modelo (véase ilustración 7) que subraya el papel mediador de la confianza en la organización capaz de generar compromiso afectivo, y a su vez, menor intención de abandonar la organización.



\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Ilustración 7: Modelo estructural revisado. Fuente: (Wong et al. 2002, p.594).

En cuanto a la relación confianza-compromiso, objeto de nuestro estudio, los autores toman como punto de partida la Teoría del intercambio social (Blau 1964) y, en este sentido, entienden que "cuando existe una relación estable y duradera se genera más fácilmente confianza tanto entre los propios empleados como entre los subordinados y los supervisores de la organización" (Wong et al. 2002, p.584), es decir, la confianza generada entre los propios empleados aumentará el compromiso afectivo con la propia organización.

A través del estudio empírico realizado con 295 empleados de cuatro joint ventures Chinas, concluyen que "los empleados encuestados ponen un gran énfasis en la confianza en la organización que, de forma significativa, influye en su compromiso afectivo con la misma" (Wong et al. 2002, p.594). De esta forma, podemos afirmar que una confianza basada en una relación de largo plazo, y por tanto capaz de crear vínculos personales, constituye un fundamento para que los empleados se comprometan afectivamente con la organización.

Poco después, pero desde el enfoque de la Teoría de la Agencia<sup>9</sup>, (García 2006) realiza una investigación con el objetivo de definir, desde una perspectiva de agencia, la importancia del compromiso y la confianza en el comportamiento organizacional y, más concretamente, "de

---

<sup>9</sup> La teoría de la Agencia tiene sus orígenes en los años 60 y 70 del S. XX en la teoría económica y trata de estudiar las relaciones de colaboración que conllevan el compartir recursos y desarrollar comportamientos cooperativos en el seno de las organizaciones. Se fundamenta en la idea que el compartir riesgo se agrava cuando las partes cooperantes tienen distintas actitudes ante este riesgo por lo que se genera el denominado problema de la Agencia.



averiguar en qué medida, el compromiso consecuencia de la confianza previamente generada por las personas de las cuales se depende, se manifiesta en un mejor comportamiento organizacional" (García 2006, p.4). Para ello, propone un modelo integrado por tres partes, una primera que contempla los antecedentes de la confianza, a continuación, el eje central que subraya la importancia de la confianza como antecedente del compromiso y, por último, presenta las consecuencias del compromiso sobre el comportamiento organizacional (véase Ilustración 8).

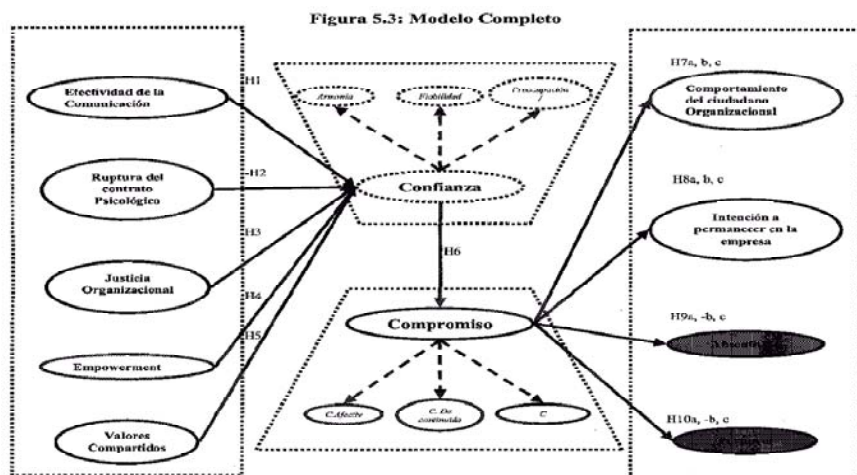


Ilustración 8: Modelo completo. Fuente: (García 2006, p.342).

En cuanto a los antecedentes de la confianza, una comunicación sincera y abierta de la dirección con los empleados, la no ruptura del contrato psicológico, es decir, aquella relación basada en las creencias, expectativas y obligaciones que cada parte (agente - principal) considera contraída, lo justas que son percibidas las decisiones tomadas por el principal que influyen en el empleado, el implicar a los empleados en la toma de decisiones y por último, que se dé un ajuste entre los valores personales y los organizacionales influyen en la confianza del empleado que, a su vez, constituye un antecedente del compromiso.

Respecto de esta relación confianza-compromiso, como en la Tesis se subraya "la relación principal - agente lleva implícita la tarea de aceptar riesgos y la de ser vulnerable. El principal adopta una posición de riesgo y vulnerabilidad cuando encomienda actividades al agente que no puede controlar". En este sentido "el principal necesita solucionar este problema de agencia, para lo cual puede recurrir a la vigilancia y a los incentivos. No obstante, el principal también puede solucionar este problema a través de la generación de la confianza". Como el propio autor indica "si el principal

consigue tal fin, es decir, si consigue generar la confianza del agente, también conseguirá su implicación e identificación con la organización, es decir, su compromiso (Whitener et al. 1998). De esta forma, habrá conseguido solucionar el clásico problema de agencia" (García 2006, p.307).

Así pues, acaba mostrando empíricamente que cuando existe un vínculo o relación de confianza entre el agente y el principal, es decir, un ambiente que posibilite al principal hacerse vulnerable frente al agente, sin necesidad de recurrir a la vigilancia o los incentivos, permitirá un mayor compromiso del agente con la organización. "Si se consigue generar confianza en las personas que conforman la organización, se habrán conseguido personas comprometidas, con todas las ventajas que se derivan para la organización, el poseer una fuerza de trabajo comprometida" (García 2006, p.470).

Por último, el modelo contempla como consecuencia del compromiso una mayor retención del empleado en la organización y un mayor comportamiento ciudadano organizativo, entendido éste como el extra-rol que se espera de los empleados.

Más recientemente, encontramos en la literatura otra línea de investigación que relaciona la confianza organizativa con el nivel de liderazgo directivo. Uno de sus exponentes, el trabajo de Yang & Mossholder (2010), examina desde diferentes perspectivas y enfoques la influencia de la confianza en el líder y sus consecuencias. En cuanto a las perspectivas, distinguen entre la "confianza cognitiva", fundamentada en las características más relevantes de las interacciones en el trabajo, y la "confianza afectiva" cuya base radica en los elementos socio-emocionales de las relaciones interpersonales. Respecto a los enfoques, diferencian entre la "confianza con el supervisor" que se concibe como más directa o inmediata respecto a un individuo y la "confianza en el equipo directivo" entendida como más difuminada o genérica, en cuanto se refiere a un grupo de superiores con un rango elevado de la organización al que, tal vez, no se tenga acceso.

Mediante una encuesta realizada en más de 210 empleados de una organización, los autores muestran (véase ilustración 9) que "la confianza afectiva en el equipo directivo constituye un antecedente significativo del compromiso organizativo. De igual forma, la confianza afectiva con el supervisor, más que la cognitiva, es un mayor predictor del compromiso afectivo" (Yang & Mossholder 2010, p.59).

**Table 4**  
Multiple regression and relative importance analysis results for affective organizational commitment and job satisfaction.

	Dependent variables			
	Organizational commitment		Job satisfaction	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
Control variable			Control variable	
Age	.17*	.13* (7.9%)	Age	.15* (8.9%)
Race	-.13	-.08 (4.9%)		
Cognitive trust in management		-.02 (12.2%)	Cognitive trust in management	.27** (24.5%)
Affective trust in management		.33 ** (26.8%)	Affective trust in management	.09 (15.3%)
Cognitive trust in supervisor		-.07 (17.0%)	Cognitive trust in supervisor	-.004 (18.1%)
Affective trust in supervisor		.43** (31.1%)	Affective trust in supervisor	.33** (29.3%)
F statistic	4.47*	15.31***	F statistic	9.29**
R <sup>2</sup>	.05	.35	R <sup>2</sup>	.04
Adjusted R <sup>2</sup>	.04	.32	Adjusted R <sup>2</sup>	.04
ΔR <sup>2</sup>	.05*	.30***	ΔR <sup>2</sup>	.04**

Note. Standardized regression coefficients are reported. Relative weights are in the parentheses. N= 210. \* p <.05. \*\* p <.01. \*\*\* p <.001.

Ilustración 9: Regresión múltiple y análisis de la importancia del compromiso organizativo afectivo y la satisfacción en el trabajo. Fuente: (Yang & Mossholder 2010, p.58).

A raíz de los resultado obtenido, les permite concluir que "se pone de relieve la importancia de las interacciones interpersonales con el supervisor para obtener de los subordinados un comportamiento positivo y motivado" (Yang & Mossholder 2010, p.59). De esta manera, la confianza fundamentada en las relaciones interpersonales, es decir, en la existencia de un vínculo personal, constituye un claro antecedente del compromiso organizativo.

En el mismo año, Michel Tremblay y otros (2010) examinan el papel que tienen las prácticas de recursos humanos sobre la confianza organizativa y su incidencia en el compromiso afectivo con la organización. En concreto y, a tenor del modelo que presentan (véase ilustración 10), se describen cinco políticas de recursos humanos que tienen influencia en la confianza organizativa. Tres de ellas, una información fluida del superior hacia el subordinado, el reconocimiento de la labor realizada por el empleado y el desarrollo de oportunidades de crecimiento para el empleado determinan la percepción de apoyo organizativo (POS) y, mediante ésta, tienen una influencia directa en la confianza organizativa. Sin embargo, las otras dos políticas, la creación de mecanismos que permiten a los empleados expresar sus opiniones y la implantación de políticas no monetarias (la promoción, el desarrollo de carrera profesional, la inversión en formación para el empleado o la implantación de beneficios sociales) indican en la Justicia Procedimental (PJ) y, a través de ésta, pueden influir directamente en la confianza organizativa o indirectamente, mediante la percepción de apoyo organizativo que actúa como elemento intermedio.

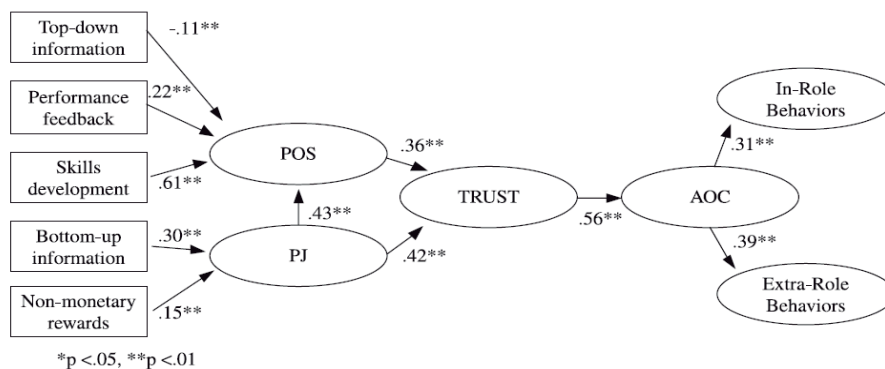


Figure 1. Theoretical model (mediation model).

Ilustración 10: Modelo teórico. Fuente: (Tremblay et al. 2010, p.407).

De todas formas, lo que es importante resaltar es que, tanto la percepción de apoyo organizativo (POS) como la justicia procedimental (PJ), influirán a su vez en la confianza organizativa (OT). Respecto del (POS), cuando una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados asumiendo compromisos concretos, los empleados actuarán con mayor confianza hacia la organización. Por otro lado, los empleados tomarán en consideración la percepción de justicia procedimental existente en la organización como marco para evaluar el nivel de confianza que generan los directivos y por ende, la propia organización.

En relación al objeto de estudio de nuestra investigación y como los autores establecen en su modelo, la confianza en la organización (OT) actúa como una variable mediadora entre POS y PS que, a su vez, influirá en el compromiso afectivo. A este respecto y como las conclusiones de la propia investigación ponen de manifiesto, "la confianza puede generarse a través de relaciones de intercambio transaccionales basadas en la convicción de que dicha relación puede producir ventajas (por ejemplo, promoción) y, por lo tanto, se convierte en una relación basada en la lealtad y un vínculo mutuo (una forma de confianza afectiva llamada confianza relacional) (Rousseau et al. 1998). De esta forma, podemos establecer que un mayor nivel de confianza en los empleados, a través de relaciones basadas en el vínculo mutuo, incrementará el compromiso organizativo y una mayor seguridad en que éstos cumplirán con sus obligaciones futuras. Y en este sentido, la confianza organizativa (OT) determinará el nivel de compromiso afectivo con la organización (AOC) que a su vez influirá tanto en el comportamiento esperado por el empleado ("in-role behavior") como en una mayor motivación y sentimiento de pertenencia hacia la organización ("extra-role behavior").

Tras intentar validar su modelo inicial entre empleados de un hospital de Canadá, y con 1.219 respuestas válidas, los autores tuvieron que modificar finalmente su propuesta, dando lugar a un

segundo modelo (Ilustración 11) que, no obstante, sigue demostrando la fuerte influencia que la confianza tiene en el compromiso afectivo organizativo.

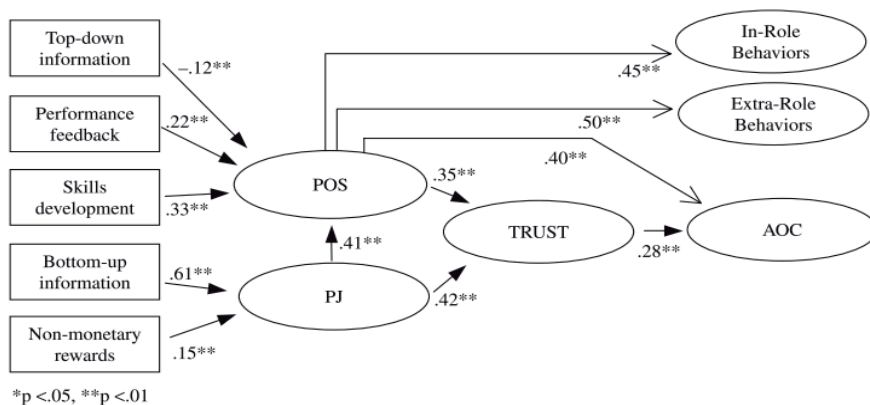
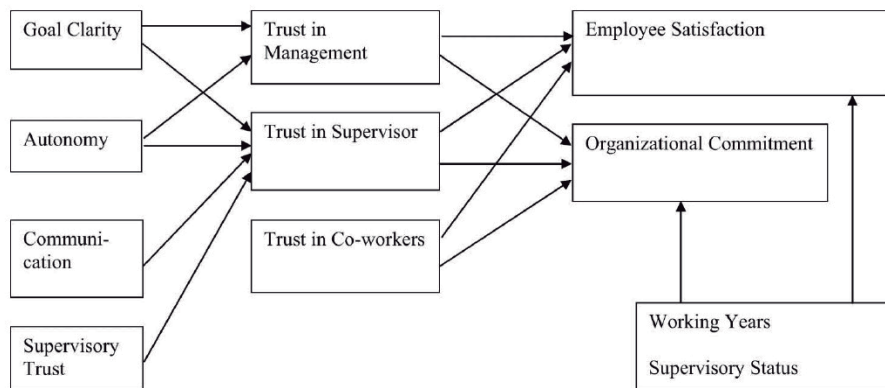


Figure 2. Final model.

Ilustración 11: Modelo teórico. Fuente: (Tremblay et al. 2010, p.420).

Como los autores concluyen, “las políticas cuyo principal objetivo sea promover el bienestar de los individuos y valorar sus contribuciones, deben estimular el compromiso emocional siempre que estas políticas inspiren confianza” (Tremblay et al. 2010, p.423). Así pues, las organizaciones deberán propiciar políticas de recursos humanos que inspiren confianza, es decir, que promuevan las relaciones y los vínculos entre las personas que, a su vez, generarán compromiso organizativo.

Sólo un año más tarde, encontramos un modelo similar al descrito en el trabajo realizado por Cho & Park (2011) pero en el ámbito de la administración pública. También en este caso se incluye la confianza como antecedente del compromiso. No obstante, en este modelo se distingue entre la confianza en la alta dirección, la confianza en los supervisores y la confianza entre los empleados. La primera se define como "institucional", y es un reflejo de las políticas, procesos y programas de la organización. La segunda se describe como "interpersonal", y constituye la base del liderazgo. Por último, la confianza entre los empleados, también "interpersonal", es la que incrementa la capacidad de los miembros de la organización para trabajar como grupo (Ilustración 12).



**Figure 1: Model of trust**

Ilustración 12: Modelo de Confianza. Fuente: (Cho & Park 2011, p.556).

Respecto de la primera parte del modelo, los autores consideran que tener un objetivo definido, autonomía, comunicación y supervisión son los antecedentes de los distintos tipos de confianza. En este sentido, establecer unas metas concretas hace referencia al grado en que los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos son entendidos por los empleados, mientras que la autonomía es entendida como la capacidad de independencia que tienen los empleados sobre las decisiones en el trabajo. Ambos factores influyen tanto en la confianza con el equipo directivo como con el supervisor.

Por otro lado, una buena calidad de la comunicación, como elemento necesario para obtener un mejor ambiente laboral, y la percepción de tener un supervisor confiable, constituyen los otros dos antecedentes que junto a los anteriores determinan la confianza también en el supervisor.

En la última fase del modelo, los autores determinan que las variables explicadas por la confianza son la satisfacción de los empleados y el compromiso organizativo, que estarán influenciados a su vez por factores demográficos como la antigüedad de los trabajadores en la empresa y el nivel de tutorización existente en el trabajo.

A través de esta investigación, realizada en la Administración Federal de la Aviación en los Estados Unidos, muestran que “de los tres tipos de confianza, la confianza con la dirección es el principal elemento para obtener el compromiso organizativo” (Cho & Park 2011, p.565). Como afirman en las conclusiones de su estudio “los otros dos tipos de confianza (con el supervisor y entre los empleados) son fundamentales para obtener la satisfacción de los empleados pero tienen escasa influencia en la obtención de compromiso” (Cho & Park 2011, p.565). De esta forma, podemos concluir, que la

confianza con la dirección requiere de la existencia de unos vínculos personales o relaciones en las que se "asumen riesgos y se hacen vulnerables" (Cho & Park 2011, p.553).

Siguiendo en el ámbito de las Administraciones públicas, pero centrados esta vez en cómo afectan las reformas administrativas a la actitud de los funcionarios, Oh & Park (2011) realizan un estudio que relaciona la confianza y el compromiso organizativo. Los autores presentan un modelo (ilustración 13) que pone especial énfasis en la confianza interpersonal como precursora del compromiso entre los funcionarios en un mismo rango a nivel organizativo. En este sentido, describen cuatro variables que podrían influir en la confianza interpersonal como son la inseguridad laboral, la búsqueda de trabajadores fuera de la administración pública, la participación y el empowerment.

**Figure 2. Final Model**

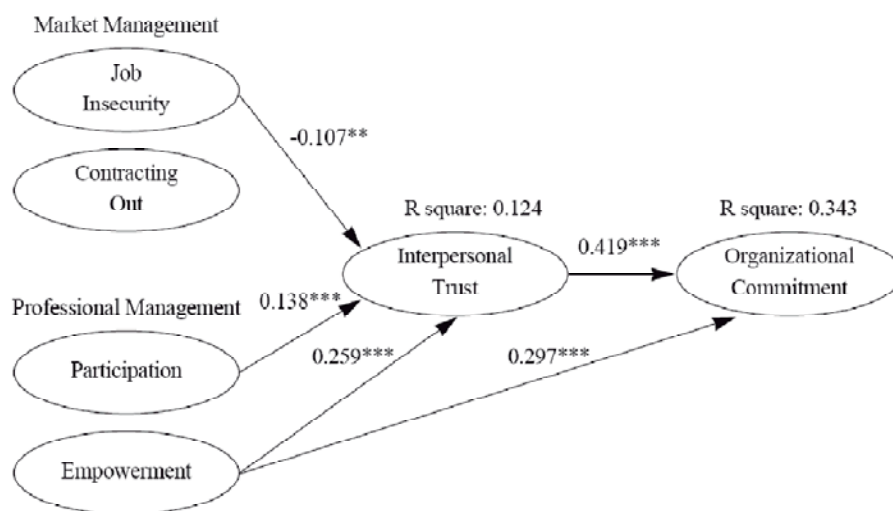


Ilustración 13: Modelo final. Fuente: (Oh & Park 2011, p.79).

A través de las respuestas de 710 empleados del departamento de administración de 82 universidades en Corea, los autores verifican empíricamente que "cuando existen mayores niveles de confianza interpersonal entre los empleados del mismo rango, se obtiene mejor nivel de compromiso organizativo" (Oh & Park 2011, p.72). A su vez, "la confianza organizativa incrementa el compromiso organizativo cuando se fomenta entre los trabajadores unas metas y valores organizativos a través de la interacción activa entre los empleados" (Oh & Park 2011, p.80). De esta forma, mediante la interacción entre los empleados, es decir, mediante la creación de vínculos, se consigue una verdadera confianza que propiciará el compromiso organizativo.

Entre los últimos estudios que hemos hallado en el marco de la relación entre la confianza y el compromiso basada en la existencia de unos vínculos personales, se encuentra el trabajo de Price (2012) que analiza las relaciones entre el director y los profesores de un colegio. Este trabajo parte de la premisa de que “el equipo directivo es la figura central de los colegios” en tanto que “crea el tono del clima en el colegio, especialmente la atmósfera de confianza” (Price 2012, p.4). Es pues a través de las relaciones interpersonales entre el equipo directivo y los profesores como se obtiene mayor satisfacción en el trabajo, cohesión y compromiso (Brower et al. 2000).

De esta manera, “el director que actúa apoyando y motivando a los profesores está influyendo directa e indirectamente en el compromiso en el trabajo de estos” (Singh & Billingsley 1998). Resulta evidente que, a través de las relaciones interpersonales, es decir, mediante la creación de vínculos personales, se generará un clima de confianza que propiciará el compromiso de los profesores con el director.

En esta parte inicial del epígrafe, hemos descrito aquellos trabajos que conciben la confianza como un antecedente del compromiso, en que la confianza es concebida en un contexto donde existe un vínculo más o menos estable entre las partes. De esta manera, cualquier enfoque organizativo centrado en construir y fomentar relaciones de intercambio entre los miembros de la organización, es decir, propiciar la interacción entre ellos, está promoviendo la existencia de vínculos personales que permitirá generar un trato confiable entre las partes. Así pues, son estos vínculos que se producen en las relaciones personales los que posibilitan confiar en una persona (bien sea un directivo, un superior, o un compañero del mismo nivel jerárquico) y por ello, generar compromiso organizativo.

La frecuencia entre las relaciones, la cercanía entre los agentes que dependerá tanto de sus sentimientos respecto de la otra persona como del entorno y principalmente la mera existencia de una conexión que permita establecer relaciones de intercambio entre las partes son algunas de las expresiones que permiten establecer que los vínculos interpersonales constituyen uno de los fundamentos que permite explicar la relación confianza como antecedente del compromiso.

A modo de resumen, adjuntamos en la tabla 24, detalle de las referencias que justifican la confianza como antecedente del compromiso organizativo en el ámbito de la creación de vínculos personales.



AUTOR	AÑO	CREACIÓN DE VÍNCULOS PERSONALES
Nyhan	(1999)	"construir fuertes vínculos de confianza entre los supervisores y los empleados" (Nyhan 1999, p.66)
Burke & Stets	(1999)	Actuar tomando como referencia el feedback y la percepción del entorno que vendrá determinado por los sentimientos personales positivos o negativos.
Tan & Tan	(2000)	Centrarse en la "confianza diádica" entre trabajadores y directivos fomentando así los vínculos personales
Watson & Papamarcos	(2002)	La existencia de un vínculo con el superior que permita establecer unas relaciones de confiabilidad
Wong, Ngo & Wong	(2002)	Una relación de largo plazo, y por tanto capaz de crear vínculos personales
Ferres, Connell, & Travaglione	(2005)	La existencia de unas relaciones de intercambio social entre las partes, es decir, de un trato entre las mismas.
García	(2006)	La existencia de un vínculo o relación de confianza entre el agente y el principal, es decir, un ambiente que posibilite al principal hacerse vulnerable frente al agente, sin necesidad de recurrir a la vigilancia o los incentivos.
Yang & Mossholder	(2010)	"la importancia de las interacciones interpersonales con el supervisor para obtener de los subordinados un comportamiento positivo y motivado" (Yang & Mossholder 2010, p.59)
Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert & Vanderberghe	(2010)	"las políticas cuyo principal objetivo sea promover el bienestar de los individuos y valorar sus contribuciones" (Tremblay et al. 2010, p.423) es decir, que promuevan las relaciones y los vínculos entre las personas.
Cho & Park	(2011)	La confianza con la dirección requiere de la existencia de unos vínculos personales o relaciones en las que se

		"asumen riesgos y se hacen vulnerables" (Cho & Park 2011, p.553).
Oh & Park	(2011)	"El fomento entre los trabajadores de unas metas y valores organizativos a través de la interacción activa entre los empleados" (Oh & Park 2011, p.80)
Price	(2012)	Las relaciones interpersonales entre el equipo directivo y los profesores

Tabla 24: Resumen de publicaciones que determinan la existencia de una relación entre la confianza y compromiso en el ámbito de la creación de vínculos personales.

Fuente: Elaboración propia.

### ***3.3.2. La confianza como antecedente del compromiso en el marco de una relación de Reciprocidad***

En el epígrafe anterior hemos analizado los trabajos que estudian la relación entre la confianza como antecedente del compromiso en el marco de la creación de vínculos personales. Dicho de otro modo, los vínculos más o menos estables que se producen en las relaciones personales posibilitan confiar en una persona (bien sea un directivo, un superior, o un compañero del mismo nivel jerárquico) lo que constituye un antecedente del compromiso con esa persona o con la organización a la que representa. A continuación pasamos a analizar los estudios que conciben también la confianza como antecedente del compromiso, pero en este caso, en el marco de una relación de reciprocidad. Lo que queremos subrayar con esta distinción es la existencia de trabajos que muestran no sólo el vínculo entre las partes que confían y se comprometen, sino la respuesta recíproca o común que se da entre las mismas. En el primer grupo de investigaciones descrito en el epígrafe anterior la confianza se despliega en un contexto en el que se produce un vínculo, sin entrar a valorar los dinanismos que ese vínculo genera. En este segundo grupo de trabajos, que expondremos a continuación, existe una reflexión acerca de los flujos de reciprocidad entre los agentes que confían y se comprometen.

La primera referencia que encontramos, dentro del área del marketing, es el trabajo de Zineldin & Jonsson (2000) quienes examinan los principales factores que influyen en la confianza y el compromiso<sup>10</sup> en las relaciones entre el proveedor y el comerciante. Los autores entienden que una

---

<sup>10</sup> Los autores hablan de "relationship commitment" para referirse a aquel compromiso que se alcanza cuando "un cliente cree que la relación de colaboración que mantiene con un socio es tan importante que justifica el máximo esfuerzo en

relación fuerte y duradera genera satisfacción en los comerciantes, lo que permitirá obtener mayor confianza y compromiso recíprocos por ambas partes.

En concreto, esta investigación presenta un modelo con ocho antecedentes que afectan a la confianza y al compromiso organizativo: la adaptación, la existencia de un vínculo entre las partes, la relación debida por los costes terminados, los valores compartidos, la comunicación, el comportamiento oportunista, la satisfacción y la cooperación (Ilustración 14).

**Figure 1 Proposed model of determinants of trust and commitment**

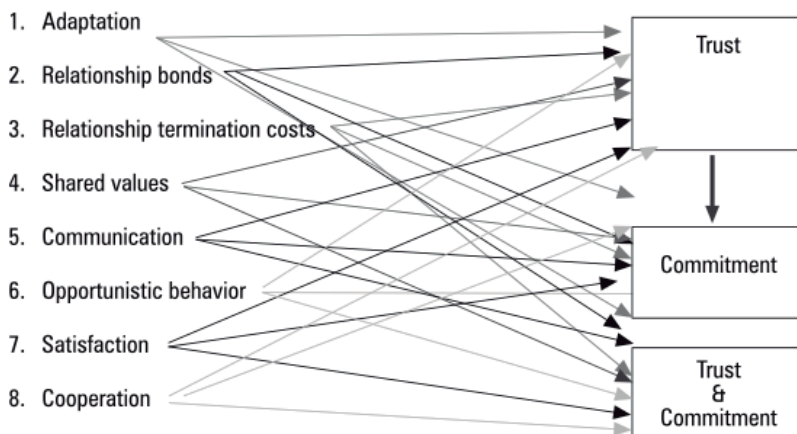


Ilustración 14: Modelo propuesto de factores que influyen en la confianza y el compromiso. Fuente: (Zineldin & Jonsson 2000, p.250).

A través del estudio realizado entre responsables de compras en empresas comercializadoras de madera en Suecia, sobre cómo afectan estas ocho variables a la confianza y el compromiso, estos autores llegan a su vez a la conclusión de que "la confianza es el principal antecedente del compromiso" (Zineldin & Jonsson 2000, p.250).

Entre otros hallazgos, el estudio refleja que, cuando dos partes que mantienen una relación de colaboración, comparten unos mismos valores o una misma forma de actuar con la otra parte, así como una comunicación frecuente y de calidad, se genera tanto confianza como compromiso entre las mismas. Cosa distinta ocurre cuando se entiende que alguien actúa basado en su propio interés o

---

su mantenimiento; es decir, que la parte comprometida crea que vale la pena trabajar por mantener la relación segura y que perdure de forma indefinida"

de manera interesada. Estos comportamientos entendidos como oportunistas dan lugar a una disminución de la confianza y el compromiso en la relación entre las partes.

El trabajo de Zineldin & Jonsson (2000) concluye que "para el desarrollo de la confianza y el compromiso se necesita una relación de cooperación a largo plazo y una voluntad de intentar aprovechar esta relación con paciencia, puesto que la recompensa requiere tiempo" (Zineldin & Jonsson 2000, p.250). Dicho de otro modo, las relaciones basadas en la cooperación mutua dan lugar a altos niveles de confianza entre las partes y, con ello, a un compromiso recíproco.

En el mismo ámbito del marketing, pero desde el punto de vista del vendedor, Yilmaz & Hunt (2001) realizaron un estudio sobre los elementos o factores que influyen en el comportamiento de este tipo de agente. En su modelo estructural presentan cuatro categorías en las que pueden agruparse los distintos antecedentes que influyen en los comportamientos cooperativos de los vendedores (Ilustración 15).

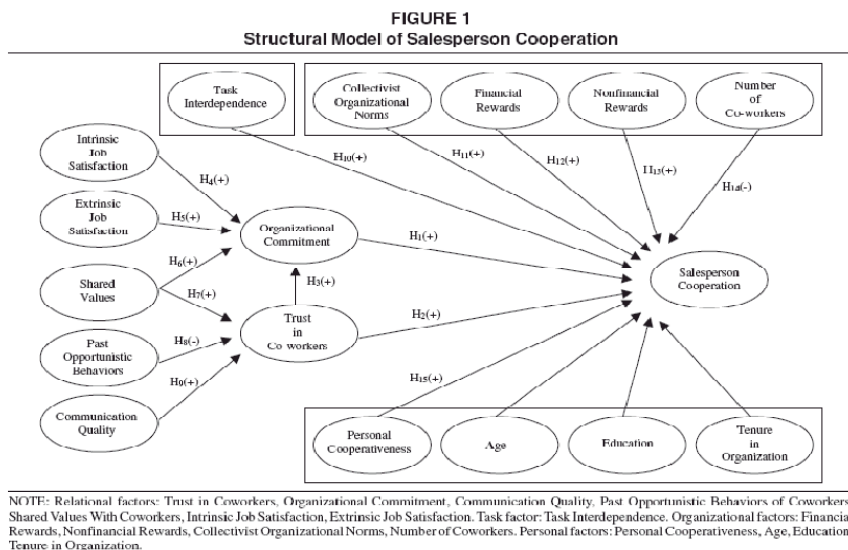


Ilustración 15: Modelo estructural de Cooperación entre los vendedores. Fuente: (Yilmaz & Hunt 2001, p.339).

Los autores muestran que "la confianza entre los empleados permite obtener compromiso organizativo" (Yilmaz & Hunt 2001, p.339), y que, tanto la confianza como el compromiso de los vendedores, constituyen los antecedentes de la cooperación entre ellos. Este modelo subraya pues la importancia de la confianza como antecedente del compromiso, y a su vez, el papel clave de la reciprocidad entre confianza y compromiso como fuente de comportamientos cooperativos estables entre compañeros de trabajo.

En este mismo año, pero dentro de la disciplina del management y en el ámbito de la teoría del intercambio social, Whitener (2001) realizó un estudio en el que se analiza cómo influyen en el compromiso organizativo la confianza en la dirección y la percepción del apoyo recibido de la organización, mediada ésta percepción por las prácticas de los recursos humanos (Ilustración 16).

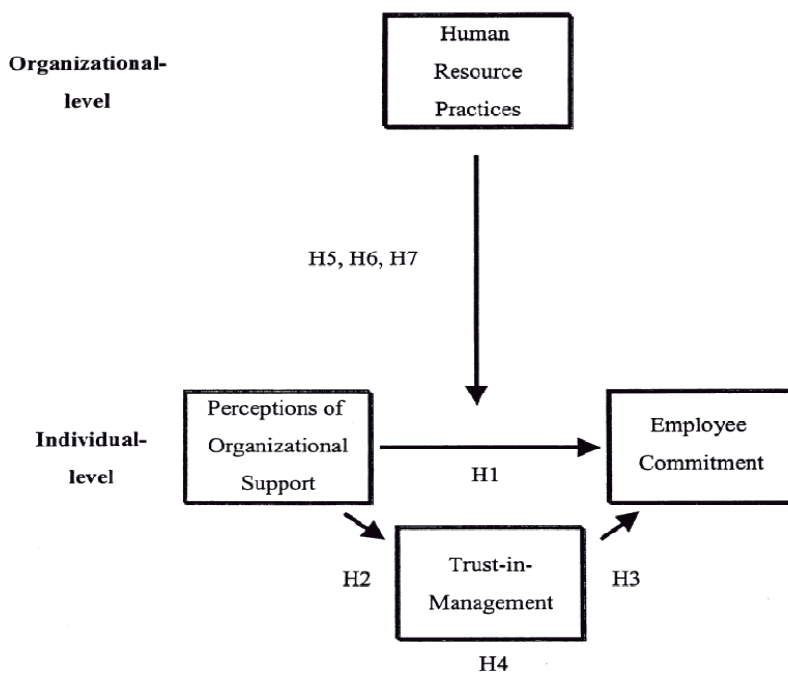


Fig. 1. Cross-level framework depicting hypotheses linking human resource practices, perceived organizational support, trust-in-management, and employee commitment.

Ilustración 16: Esquema descriptivo de las hipótesis que relacionan las prácticas de los recursos humanos, la percepción de apoyo organizativo, la confianza con el superior y el compromiso de los empleados. Fuente: (Whitener 2001, p.522).

A través de su estudio, con una muestra de 1.689 empleados de 180 sindicatos norteamericanos, esta investigación muestra que existe “una relación positiva y directa entre el compromiso de los empleados con la organización y la confianza con la dirección” (Whitener 2001, p.527). En concreto, los resultados del estudio reflejan que, "los empleados interpretan las prácticas de recursos humanos y la confiabilidad de la dirección como una muestra concreta del compromiso de la organización con ellos" (Whitener 2001, p.532). De este modo, se subraya que "la percepción de los empleados será recíproca al compromiso que tengan con la organización" (Whitener 2001, p.532).

Tres años después de la publicación de los trabajos de Whitener (2001), encontramos otra investigación que centra su interés en la relación entre la confianza como antecedente del

compromiso, en el marco de una relación de reciprocidad. Los autores de esta nueva investigación, realizada en dos empresas informáticas de Escocia, analizan la importancia que la conciliación de la vida familiar tiene entre los empleados de estas empresas, que se caracterizan por tener jornadas de trabajo largas. Los resultados de la investigación reflejan que "el sentimiento de reciprocidad de los empleados posibilita efectos positivos en la conciliación familiar y en sus actitudes hacia la organización" (Scholarios & Marks 2004, p.57).

El estudio propone un modelo (ilustración 17) donde la confianza organizativa actúa como elemento mediador entre aspectos relacionados con la conciliación familiar y comportamientos como el compromiso, la satisfacción laboral o la intención de permanecer en la organización. Los investigadores llegan a la conclusión de que "la confianza en la organización está positivamente relacionada con el compromiso organizativo" (Scholarios & Marks 2004, p.65).

**FIGURE 1** Proposed model of work-life boundary effects for software workers

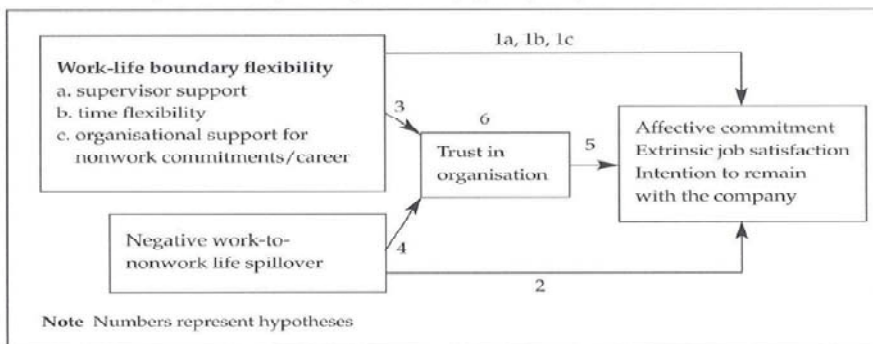


Ilustración 17: Modelo propuesto sobre los efectos que genera la conciliación en los informáticos. Fuente: (Scholarios & Marks 2004, p.59).

Siguiendo con la revisión de las investigaciones que centran su interés en la relación entre la confianza como antecedente del compromiso, en el marco de una relación de reciprocidad entre las partes, nos encontramos con los trabajos de Song, Kim & Kolb (2009). Estos autores llevan a cabo un estudio sobre el impacto que tiene el aprendizaje de la cultura organizativa sobre el compromiso organizativo, mediado éste por la confianza interpersonal (Ilustración 18).

Figure 1. Research Conceptual Framework

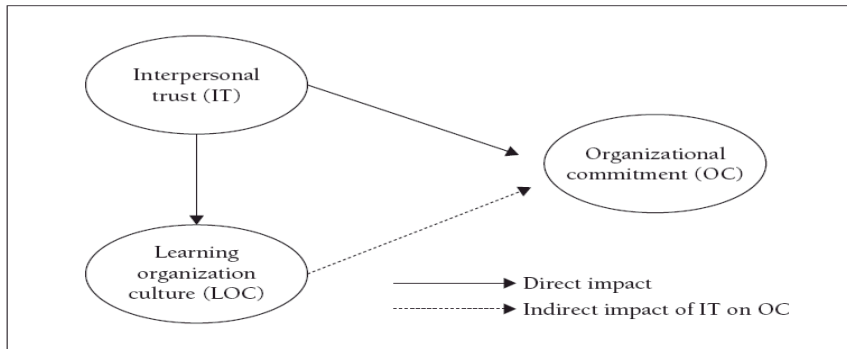


Ilustración 18: Esquema de investigación propuesto. Fuente: (Song et al. 2009, p.149).

Partiendo de la premisa de que la confianza interpersonal es un elemento fundamental, tanto para el desarrollo y el aprendizaje de una cultura dinámica en la organización como para la generación de compromiso organizativo, los autores tratan de demostrar que "la confianza interpersonal diádica puede influir en mayor medida en los comportamientos colectivos de la organización, como es el compromiso organizativo, mediante el desarrollo de una cultura organizativa" (Song et al. 2009, p.148). De esta manera, la confianza interpersonal diádica, entendida como aquella que requiere de una vinculación o reciprocidad entre los empleados, constituye el fundamento de la relación entre la confianza y el compromiso.

Los autores de esta investigación demuestran, a través del estudio realizado en dos de las mayores empresas Coreanas, que "la confianza interpersonal es un elemento importante para predecir el nivel de compromiso organizativo" (Song et al. 2009, p.158).

Más recientemente, Mahajan, Bishop & Scott (2012), tomando como punto de partida la teoría del intercambio social, realizan una investigación sobre el papel de la confianza en el equipo directivo. Como los autores inicialmente describen, la teoría del intercambio social se caracteriza por "estar fundamentada en la norma de reciprocidad" (Gouldner 1960) y porque "en una relación de intercambio una parte proporciona voluntariamente un beneficio a la otra, lo que provoca una obligación de devolver el favor en un tiempo cercano" (Blau 1964).

En base al estudio realizado en una compañía americana dedicada al transporte de mercancías con camiones, los autores acaban demostrando que "la comunicación del equipo directivo y la participación de los empleados están relacionados indirectamente con el compromiso organizativo a través de la confianza de los empleados con sus equipos directivos" (Mahajan et al. 2012, p.184), es decir, "la confianza con el equipo directivo constituye un excelente antecedente del compromiso

organizativo" (Mahajan et al. 2012, p.185) podemos concluir que el fundamento de la relación entre la confianza y el compromiso organizativo es la reciprocidad (Gouldner 1960).

Al igual que hemos hecho en el anterior epígrafe donde hemos sintetizado todas las investigaciones que justificaban la confianza como antecedente del compromiso organizativo en el ámbito de la creación de vínculos personales, adjuntamos en la tabla 25 el resumen de las referencias que establecen la reciprocidad entre las partes como la razón que posibilita la relación confianza como antecedente del compromiso.

AUTOR	AÑO	RECIPROCIDAD
Zineldin & Jonsson	2000	"para el desarrollo de la confianza y el compromiso se necesita una relación de cooperación a largo plazo y una voluntad de intentar aprovechar esta relación con paciencia, puesto que la recompensa requiere tiempo" (Zineldin & Jonsson 2000, p.250)
Yimaz & Hunt	2001	El papel clave de la reciprocidad entre confianza y compromiso como fuente de comportamientos cooperativos estables entre compañeros de trabajo
Whitener	2001	"los empleados interpretan las prácticas de recursos humanos y la confiabilidad de la dirección como una muestra concreta del compromiso de la organización con ellos" (Whitener 2001, p.532). De este modo, se subraya que "la percepción de los empleados será recíproca al compromiso que tengan con la organización" (Whitener 2001, p.532).
Scholarios & Marks	2004	"el sentimiento de reciprocidad de los empleados posibilita efectos positivos en la conciliación familiar y en sus actitudes hacia la organización" (Scholarios & Marks 2004, p.57).
Soong, kim & Kolb	2009	"la confianza interpersonal diádica puede influir en mayor medida en los comportamientos colectivos de la organización, como es el compromiso organizativo, mediante el desarrollo de una cultura organizativa"



		(Song et al. 2009, p.148)
Mahajan, Bishop & Scott	2012	la teoría del intercambio social se caracteriza por "estar fundamentada en la norma de reciprocidad" (Gouldner 1960)

Tabla 25: Resumen de publicaciones que determinan la existencia de una relación entre la confianza y compromiso en el ámbito de una relación de reciprocidad.

Fuente: Elaboración propia.

Hasta aquí hemos descrito aquellos trabajos que conciben la confianza como antecedente del compromiso, presentando en primer lugar las investigaciones en las que el fundamento de dicha relación se despliega en un contexto en el que existe un vínculo más o menos estable entre las partes para pasar a describir un segundo grupo de referencias que explican esta relación en el marco de unos flujos dinámicos de reciprocidad entre los agentes que confían y se comprometen. Por último, pasamos a estudiar un tercer grupo de investigaciones que también conciben la confianza como antecedente del compromiso, pero en este caso el énfasis no se pone tanto en la relación entre las partes, ya sea estática (el vínculo) o dinámica (la reciprocidad), como en la existencia de comportamientos confiables por parte de los agentes.

### ***3.3.3. La confianza como antecedente del compromiso en el marco de una relación basada en un comportamiento confiable***

En el presente apartado, vamos a estudiar las referencias que establecen la confianza como un antecedente del compromiso organizativo en el marco de una relación basada en un comportamiento confiable. El diccionario de la real academia española define la palabra "comportamiento" como "la manera de comportarse" que significa "portarse, conducirse". De esta manera, el comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo, es decir, la forma que tienen las personas de proceder o desenvolverse con su entorno. Y en este sentido, actuar de forma competente, benévola, honesta, leal y veraz son algunas de las características que posibilitan una mejor relación entre los agentes.

Así pues, a continuación vamos a describir los autores que conciben el comportamiento confiable como el fundamento que posibilita una relación de compromiso y confianza.

En primer lugar, nos remontamos a los principios de la década de los 80 y tomamos como punto de partida "la Teoría Z" desarrollada por Ouchi (1981) quien considera que existen tres tipos de empresas; las clasificadas como Tipo A que se asimilan a la concepción de empresa americana, las de Tipo J identificadas con la cultura empresarial Japonesa y un nuevo grupo, Tipo Z, que se caracterizan por tener una nueva "cultura Z" que recogía las características propias de las empresas japonesas y trataba de adaptarlas al estilo corporativo estadounidense. En concreto, trata de crear una nueva cultura empresarial humanista que concibe al trabajador como un ser integral, es decir, que abarca a la persona en su totalidad y no sólo como un trabajador de la empresa, donde la confianza es el principal factor para obtener altos niveles de compromiso, lealtad y productividad (Ouchi 1981). En este sentido, en la empresa Z se promueve la confianza en el personal porque entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, de acuerdo a lo que se espera de él. De esta forma, la presunción de un comportamiento correcto es el fundamento que permite generar un clima de confianza que constituye uno de los principales elementos para obtener compromiso organizativo.

A finales de esta misma década, Matthai (1989) examinó específicamente la relación entre la confianza y el compromiso afectivo siendo uno de los primeros autores que, de forma explícita, establecen que "la confianza es un antecedente del compromiso" (Nyhan 2000, p.95, Ferres et al. 2004, p.612). Como el autor establece, si las palabras y los comportamientos de las partes contratantes son confiables, consistentes y realizados con afán de servicio, permitirá el desarrollo de confianza entre las partes. De esta manera, un comportamiento marcado por las características descritas dará lugar al compromiso organizativo.

En la década de los noventa, Hosmer (1994b) publicó dos artículos sobre la importancia de la ética como requisito esencial para el éxito empresarial. En el primero de ellos, resalta que "la economía global se ha vuelto tan competitiva que necesita de improvisación, creatividad e innovación" (Hosmer 1994b, p.192), es decir, unas cualidades que "no pueden ser compradas sino aprendidas" (Hosmer 1994b, p.193) por lo que "será necesaria la confianza entre los empleados para estar dispuestos a compartir sus ideas" (Hosmer 1994b, p.193). En este marco, el autor define la confianza como "la seguridad en que los intereses que tienen los propietarios y los directivos de la organización no sólo están fundamentados necesariamente en sus propios intereses sino también en el de otros grupos de interés" (Hosmer 1994b, p.199) es decir, la seguridad de que los socios y los directivos no sólo actuarán por la obtención de beneficios y gratificaciones sino que deben tomar en consideración otros grupos de interés (los empleados, proveedores, distribuidores, clientes, accionistas, inversores, los residentes de la población donde se ubica la organización o grupos de interés) que pueden ser afectados (Hosmer 1994b, p.199).

Los autores sintetizan sus ideas en un esquema (véase ilustración 19) donde se establece las tres preguntas que todo directivo debe formularse para construir confianza, compromiso y esfuerzo en la organización.

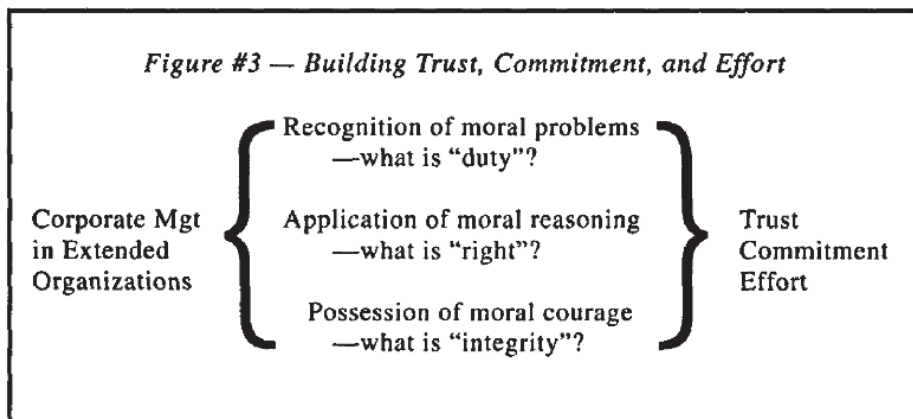


Ilustración 19: Construyendo Confianza, Compromiso y Esfuerzo. Fuente: (Hosmer 1994b, p.199).

A través de esta argumentación, el autor establece que el principal argumento de su artículo es que "1) tratando a la gente de forma "legal", "justa" e "íntegra" creará confianza; 2) la confianza llevará al compromiso; 3) el compromiso garantiza esfuerzo; y 4) el esfuerzo es esencial para el éxito" (Hosmer 1994b, p.199).

En este sentido, podemos concluir que un comportamiento confiable, que el autor califica como legal, justo e íntegro, permite la generación de confianza que llevará al compromiso organizativo.

En estos mismos términos, y partiendo de la idea nuclear de que la confianza genera compromiso, pocos meses después en su segundo artículo destacó la importancia de la ética en la planificación estratégica de la empresa donde remarcan que "la ética debe ser central, no periférico, en la gestión global de la empresa" (Hosmer 1994a, p.17). Como el autor establece, "podemos justificar racionalmente la secuencia de la ética-confianza-compromiso-esfuerzo si partimos de la premisa de que los directivos en cualquier relación entre un superior-agente actúan ocasionalmente de forma que puedan ser vistos por los agentes como "injustos" o "inmorales" (Hosmer 1994a, p.31). Es decir, el actuar de forma justa y moral será el fundamento que permita ser visto por los agentes como una persona confiable y, por lo tanto, como generador de compromiso organizativo lo que posibilitará futuras transacciones comerciales.

Poco tiempo después, Ruppel & Harrington (2000) revisaron las ideas apuntadas por Hosmer (1994b) sobre la influencia que un trato "legal", "justo" y equitativo" tiene en la confianza y de ésta en la

percepción de compromiso e innovación. En concreto, como en su modelo describen (véase ilustración 20), realizaron un estudio sobre la importancia que una comunicación adecuada y fluida entre los directivos y los empleados así como un clima que posibilite un ambiente ético en el trabajo tienen en la generación de confianza organizativa que, a su vez, serán fuente del compromiso de los empleados y la innovación en la organización.

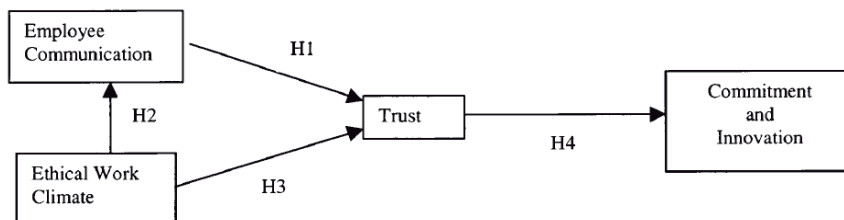


Figure 1. Research model under study.

Ilustración 20: Modelo estudiado. Fuente: (Ruppel & Harrington 2000, p.320).

A través del trabajo empírico realizado con directivos del sector de las telecomunicaciones, concluyen que "los directivos pueden contribuir a crear un ambiente de trabajo ético y una buena comunicación con los empleados que posibilitará la confianza en la organización que, a su vez, influirá en la creación de compromiso e innovación. Por lo que una dirección ética será una buena forma de gestionar" (Ruppel & Harrington 2000, p.326). De esta forma, podemos concluir que la dirección ética es la que permitirá conseguir un clima de confianza que generará compromiso organizativo.

Si bien en el primer epígrafe de este capítulo hemos descrito las ideas apuntadas por Nyhan (1999) quien había establecido que la construcción de fuertes vínculos entre el supervisor y los empleados constituye el fundamento entre la confianza y el compromiso organizativo, un año después, el propio autor publicará un artículo donde sigue ahondando en la idea de que una de las principales consecuencias de la confianza es el incremento del compromiso organizativo. En concreto, propone un modelo (véase ilustración 21) que describe la participación en la toma de decisiones, el otorgar poder o delegar funciones en los empleados ("employee empowerment") y el feedback como antecedentes de la confianza interpersonal, cuyas principales consecuencias serán el incremento de la productividad y el fortalecimiento del compromiso organizativo.

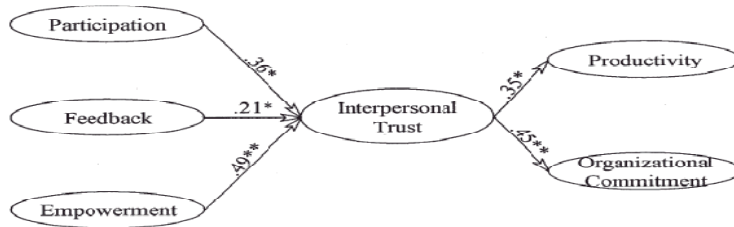


Figure 3: Conceptual Model of the Interrelationships of Trust With Path Coefficients  
 \* $p < .01$ . \*\* $p < .001$ .

Ilustración 21: Modelo conceptual de las relaciones con la confianza. Fuente: (Nyhan 2000, p.101).

A través del estudio empírico realizado, demuestran que "la relación entre la confianza y el compromiso organizativo es especialmente fuerte" (Nyhan 2000, p.103). En tanto que, "para que la confianza exista, los directivos y los trabajadores deben confiar en que el otro es competente y actuará de forma ética y justa" (Nyhan 2000, p.90), podemos concluir que actuar ética y justamente constituye el fundamento que permite establecer la relación entre la confianza como antecedente del compromiso.

Dejando de lado las referencias que establecen el comportamiento ético como el elemento que posibilita establecer una relación entre la confianza y el compromiso, es decir, aquellas que establecen una perspectiva de fundamento filosófico Hosmer (1994b), Ruppel & Harrington (2000) y Nyhan (2000), encontramos dentro del campo del marketing relacional a Morgan & Hunt (1994) quienes desarrollaron "la teoría Compromiso - Confianza", una de las más influyentes en el área del marketing y del management.

Los autores parten del análisis de la naturaleza del tipo de relaciones que se dan en el marketing relacional para describir las diez formas o tipos de transacción que suelen darse en dicho ámbito (véase ilustración 22).<sup>14</sup> Como ellos mismos indican, "para conceptualizar adecuadamente el

14 Los autores agruparon los tipos de relaciones que se dan en el marketing relacional en cuatro categorías. En primer lugar, en cuanto a las relaciones de intercambio que se dan entre la empresa y los proveedores ("supplier partnerships"), distinguieron entre la relaciones generadas por el comercio de bienes materiales o las que se dan por la prestación de servicios. Por otro lado, respecto de las alianzas que se realizan con otros organismos u empresas ("lateral partnerships"), clasificaron entre los acuerdos estratégicos que se alcanzan con los propios competidores de la mercantil de los firmados con otras organizaciones sin ánimo de lucro o de los rubricados con el gobierno (bien sea local, autonómico o estatal). En tercer lugar, respecto de las relaciones con los clientes ("buyer partnerships"), diferenciaron entre las relaciones de intercambio con el consumidor

marketing relacional se requiere de una definición que integre todas las formas de intercambios relacionales” (Morgan & Hunt 1994, p.21), y en este sentido, acaban definiéndolo como "aquel que hace referencia a todas aquellas actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales efectivos” (Morgan & Hunt 1994, p.22).

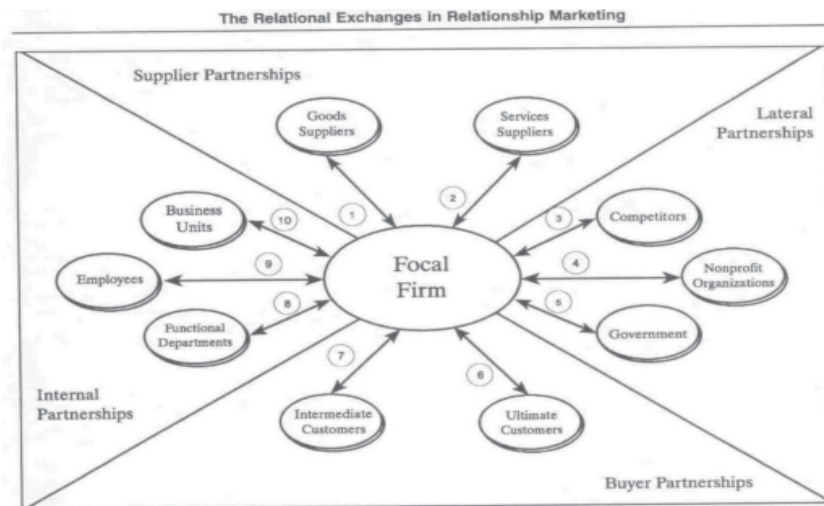


Ilustración 22: Las relaciones de intercambio en el marketing relacional. Fuente: (Morgan & Hunt 1994, p.21).

Partiendo de la definición de marketing relacional, los autores proponen "la Teoría del Compromiso - Confianza", cuyos elementos son considerados esenciales para el marketing relacional puesto que, "cuando el compromiso y la confianza están presentes, generan variables explicadas que promueven la eficiencia, la productividad y la efectividad" (Morgan & Hunt 1994, p.22), que son la base del "modelo KMV de marketing relacional" (véase ilustración 23). El citado modelo hace referencia a las iniciales de "Key Mediating Variables", es decir, la Confianza y el Compromiso relacional actúan como variables mediadoras esenciales entre cinco antecedentes que influyen en ellas (la relación que permite fijar unos costes finales, la relación que aporta beneficios, los valores compartidos, la comunicación y el comportamiento oportunista) y que, a su vez, explican otros cinco factores como

---

final y las mantenidas con el intermediario o los canales de distribución, mientras que, por último, en cuanto a los socios internos de la propia organización ("internal partnerships"), distinguieron entre las relaciones de la organización con los departamentos funcionales, las que se dan con los empleados y con otras o divisiones empresas del grupo.

son la aquiescencia, la propensión a abandonar la organización, la cooperación, el conflicto funcional y la incertidumbre en la toma de decisiones.

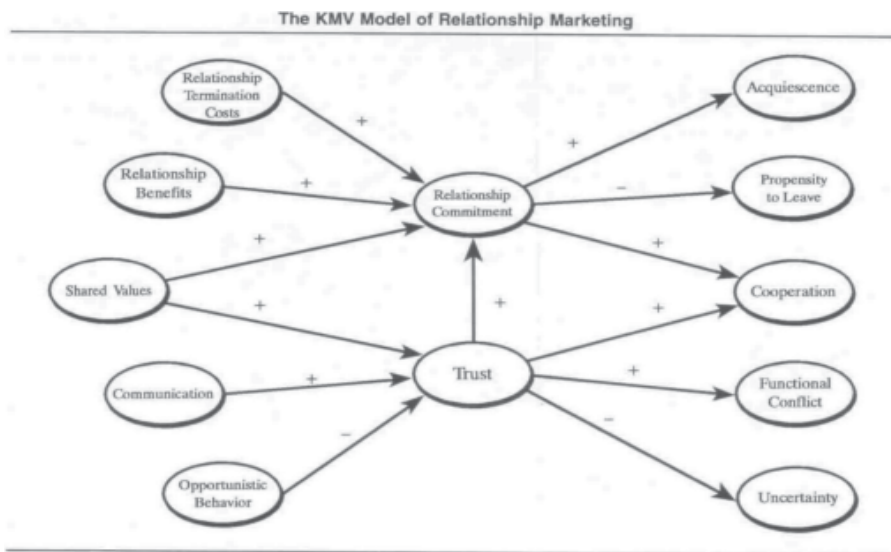


Ilustración 23: El Modelo KMV de Marketing Relacional. Fuente: (Morgan & Hunt 1994, p.22).

En base a las relaciones que se dan en el modelo presentado, plantean 13 hipótesis que son medidas a través de un cuestionario remitido a distribuidores de neumáticos de automóviles. Entre todas ellas, y a efectos de poder dar respuesta a nuestro objeto de investigación, debemos destacar la hipótesis 10 donde los autores se preguntan si existe "una relación positiva entre la confianza y el compromiso relacional" (Morgan & Hunt 1994, p.26). Los resultados obtenidos a través de la validación de su modelo, les permite concluir que "la confianza es el principal factor del compromiso relacional" (Morgan & Hunt 1994, p.30). Es decir, la confianza es un factor determinante para conseguir el compromiso en una relación. De esta manera y cómo los autores habían destacado, "en tanto que el compromiso requiere de vulnerabilidad, las partes buscaran socios confiables" (Morgan & Hunt 1994, p.24), podemos concluir que el comportamiento confiable es el fundamento por el que se explica que la confianza es el principal antecedente del compromiso.

Por último, acaban comparando su modelo MKV con otro alternativo que, si bien utiliza los mismos cinco antecedentes y consecuentes, no contempla el compromiso relacional y la confianza como variables mediadoras sino que establece relaciones directas entre los antecedentes y los consecuentes. La comparación de ambos modelos les permite evidenciar que "sorprendentemente,

en el modelo "rival" ningún antecedente tiene una relación directa con más de dos consecuentes del modelo"(Morgan & Hunt 1994, p.31) por lo que el modelo KMV es el que mejor representa la realidad puesto que "sólo a través de las variables mediadoras esenciales (el compromiso relacional y la confianza) los antecedentes afectan significativamente a los consecuentes" (Morgan & Hunt 1994, p.31).

Partiendo de este enfoque apuntado por Morgan & Hunt (1994) de que la confianza tiene impacto en el compromiso, dos años después, Geyskens y otros autores (1996) realizan un estudio sobre los efectos de la confianza y la interdependencia<sup>15</sup> en el compromiso afectivo y calculado. En concreto, los autores entienden que la mayoría de los estudios sobre la relación confianza y compromiso se centran en el compromiso afectivo sin profundizar en el compromiso calculado por lo que sería necesario estudiar el impacto de la confianza en ambos tipos de compromiso.

En cuanto a la confianza, entienden que "existirá en la medida en que una parte entienda que su socio es honesto y benévolo" (Geyskens et al. 1996, p.307) mientras que, respecto del compromiso, parten de la definición propuesta por Meyer y Allen (1991) quienes distinguen entre el compromiso afectivo entendido como un estado psicológico o deseo de continuar la relación por lealtad con la otra parte y el compromiso calculado que también es un estado psicológico que viene determinado por la necesidad de mantener la relación por el coste de abandonarla.

A través del estudio realizado en concesionarios de automóviles de los Estados Unidos y Holanda, demuestran que "cuanto mayor es la confianza de la organización con sus socios, mayor es su motivación para continuar la relación por razones afectivas. Mientras que, cuando ésta confianza es menor, la decisión de mantener la relación con los socios estará fundamentada más en un cálculo de beneficios inmediatos sobre los costes que en la voluntad de mantener la relación"(Geyskens et al. 1996, p.313). De esta forma, los autores concluyen que "la confianza tiene mayor influencia en el compromiso afectivo que en el calculado". (Geyskens et al. 1996, p.314).

En tanto que la confianza tiene influencia en el compromiso y para que exista confianza es necesario un comportamiento honesto y benévolo, serán estas dos cualidades las que propiciarán la relación entre la confianza y el compromiso.

---

<sup>15</sup> La interdependencia es un concepto fundamental para el estudio de los canales del marketing. La dependencia vendrá determinada por la inversión realizada en la relación con la otra parte y por el coste de estudiar otras relaciones (replaceability).



Siguiendo en el ámbito del marketing relacional pero centrándose en la relación de los clientes con la organización, Garbarino & Johnson (1999) presentan un estudio sobre cómo influyen la satisfacción, la confianza y el compromiso en las relaciones de los clientes con las organizaciones. En concreto, presentan dos modelos con diferentes hipótesis que tratan de medirlas mediante un trabajo empírico realizado con los espectadores de una compañía de teatro sin ánimo de lucro.

En el primer modelo (véase ilustración 24) tratan de demostrar que la confianza y el compromiso actúan como variables intermediarias entre las actitudes de los clientes que tienen una mayor vinculación en la organización y sus intenciones futuras de seguir consumiendo. Mientras que en el segundo modelo (ilustración 25), proponen la satisfacción global con la organización como variable intermediaria entre las actitudes de los clientes menos habituales u ocasionales y las intenciones futuras así como la confianza y el compromiso.

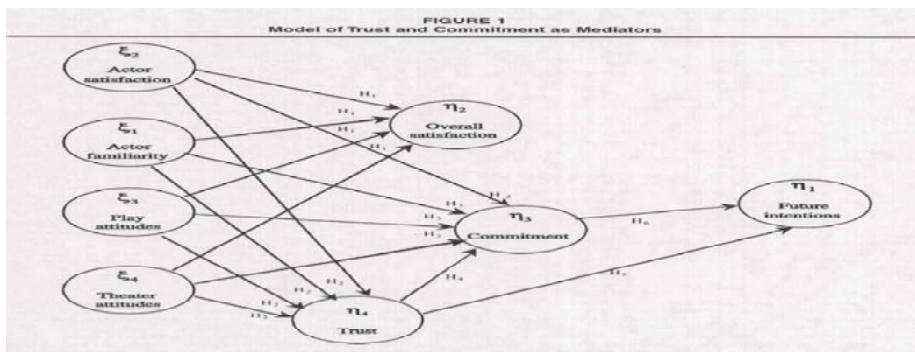


Ilustración 24: Modelo de Confianza y Compromiso como variables intermediarias. Fuente: (Garbarino & Johnson 1999, p. 74).

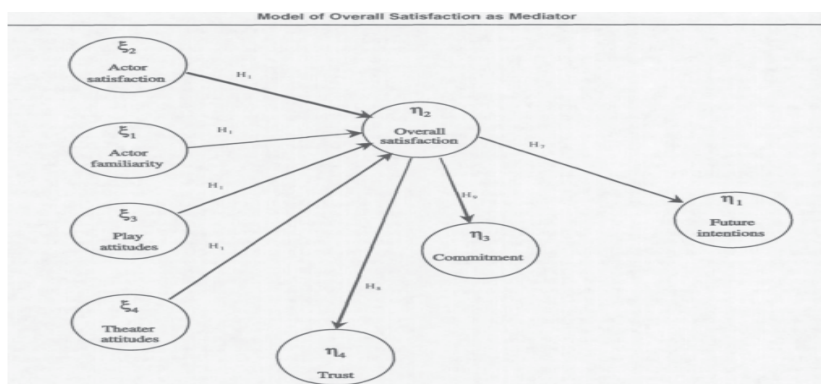


Ilustración 25: Modelo de Satisfacción Global como variable intermediaria. Fuente: (Garbarino & Johnson 1999, p.75).

Centrándonos en el primer modelo, los autores parten de las ideas de Morgan & Hunt (1994) quienes establecen que "la confianza es un antecedente del compromiso" y de esta manera, establecen que las competencias y la familiaridad del actor así como el servicio que se presta en el teatro (aspectos personales) y la calidad de la obra teatral (aspectos técnicos) constituirán los elementos que valoran los clientes para confiar en la organización. Centrándonos en los aspectos estrictamente personales, el comportamiento confiable del personal, es decir, la cercanía, profesionalidad y vocación de servicio, entre otros, generan un clima de confianza que propicia el compromiso de los clientes con la organización y su posterior decisión de seguir acudiendo al teatro. Como los autores determinan "en tanto que el compromiso requiere vulnerabilidad y sacrificio, se deduce que las personas no querrán comprometerse a menos que exista un clima de confianza" (Garbarino & Johnson 1999, p.73). Así pues, el clima de confianza propiciado principalmente por el comportamiento confiable del personal permite a los clientes comprometerse con la organización.

En paralelo a estas publicaciones que relacionan la confianza y el compromiso desde el ámbito del marketing relacional, Liou (1995) realizó un estudio sobre la importancia del compromiso en los empleados públicos como elemento que permiten incrementar la motivación de éstos. En concreto, analizó las variables que influyen en el compromiso de los funcionarios, agrupándolas en cuatro grupos. En primer lugar, dentro de las características personales del empleado, incluye la edad, el tiempo de permanencia en la organización, el sexo del empleado y su educación como elementos que tienen consecuencias en su compromiso. La segunda categoría se refiere al papel que desempeña el empleado en la organización, es decir, el compromiso con la organización vendrá determinado por el estrés o responsabilidad adquirida así como la relación que tenga con su superior. En tercer lugar, en cuanto a la actitud del empleado con su puesto de trabajo o hacia su profesión, el cómo desempeña el empleado el cargo que ocupa, también influirá en su compromiso en el trabajo. Por último, las condiciones laborales donde desempeña el trabajo, es decir, la satisfacción, el desarrollo profesional y la confianza organizativa constituyen otros elementos que también determinan el compromiso de los empleados públicos.

A través del estudio empírico realizado en funcionarios de centros correccionales para jóvenes delincuentes, el autor demuestra que "la confianza organizativa es uno de los mayores antecedentes del compromiso organizativo de los empleados de centros correccionales para menores" (Liou 1995, p.1284). En este sentido, "el compromiso de éstos empleados depende de la fe y confianza en las políticas, la integridad y el apoyo de sus organizaciones" (Liou 1995, p.1285).

De esta manera podemos concluir que la legalidad e integridad en el actuar de una organización, es decir, su comportamiento confiable, es el fundamento que permite establecer que la confianza es un

antecedente del compromiso. Como el propio autor indica "los directivos deben promover la confianza en la organización mediante una comunicación fluida, procedimientos íntegros y creando una percepción de verdadero intercambio" (Liou 1995, p.1285).

Poco tiempo después, Laschinger y otros autores (2000) realizaron un estudio sobre la importancia de otorgar poder y delegar facultades en los empleados así como la confianza de los directivos en éstos tiene en su compromiso con la organización. Para ello, partiendo de la Teoría de Kanter (1979), los autores establecen un modelo (véase ilustración 26) que tratan de validar.

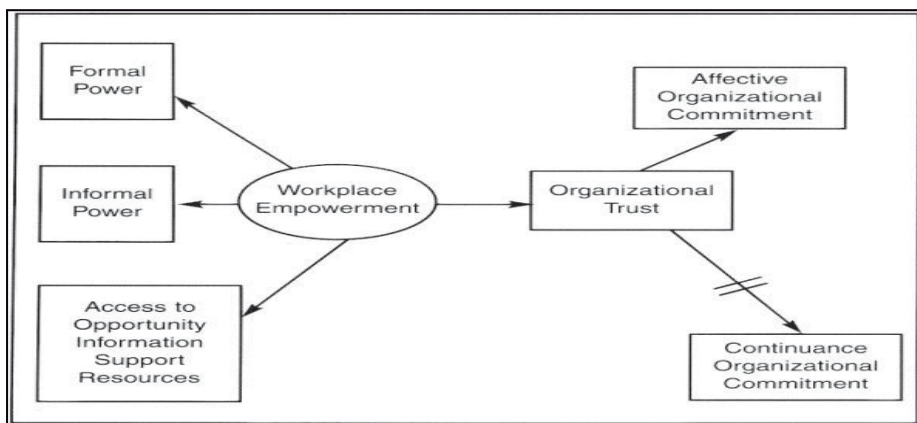


Ilustración 26: Modelo propuesto para validar. Fuente: (Laschinger et al. 2000, p.75).

En este sentido, proponen que un entorno laboral que propicie el acceso a la información, los recursos y apoyo necesarios para realizar el trabajo así como la oportunidad de formar a los empleados implica otorgarles recursos ("empowerment") lo que posibilita el compromiso de éstos. De esta manera, el mandato del manager será establecer las condiciones necesarias para que efectivamente se pueda realizar el trabajo permitiendo a los empleados tener acceso a la información, apoyo y recursos necesarios para realizar su trabajo y preocuparse por el desarrollo y crecimiento de los empleados en la organización (Laschinger et al. 2000).

Mediante un trabajo empírico realizado en enfermeros de hospitales en Canadá los autores demuestran que propiciar un entorno de trabajo que otorga poder a los empleados ("workplace empowerment") tendrá tanto un efecto directo sobre el compromiso afectivo de éstos y, también generará confianza organizativa que, a su vez, influirá en el compromiso afectivo de los empleados (efecto indirecto). Sin embargo, el workplace empowerment no tendrá efectos sobre el compromiso de continuidad pues, los empleados que trabajan en la organización porque no tienen otras alternativa desconfiarán más de sus directivos.

De esta manera, el comportamiento confiable de los directivos, entendido en términos de crear un entorno de trabajo donde se otorga poder a los empleados genera confianza que a su vez propicia el compromiso afectivo de éstos.

Poco después, Dirks & Ferrin (Dirks & Ferrin 2001), publican un artículo sobre la importancia de la confianza en el entorno organizativo en el que realizan una síntesis de los principales trabajos que estudian la influencia de la confianza con otras variables. En este sentido, los autores diferencian entre un modelo donde la confianza actúa como un elemento moderador para la consecución de otras variables y otro en el que la confianza influye de forma directa sobre las variables explicadas. Respecto de este último, los autores distinguen entre el efecto directo que la confianza tiene, en primer lugar, sobre los comportamientos en el lugar de trabajo y con las "performance outcomes", como la comunicación, la transmisión de información, el comportamiento tanto individual como del ciudadano en la organización, el conflicto, el proceso de negociación, y en segundo lugar, la influencia de la confianza sobre las variables perceptuales y las actitudinales, entre las que se encuentra el compromiso.

En cuanto a la relación entre la confianza y el compromiso, que los autores entienden como "otras actitudes", citan el artículo de Brockner et al. (1997) quienes establecen que la confianza tiene un efecto directo sobre el compromiso.

Como los propios autores indican, "en tanto que la confianza de los empleados con el supervisor aumente, la satisfacción en el trabajo incrementará. Esta lógica parece también explicar el efecto de la confianza en el compromiso organizativo, aunque los investigadores que han estudiado esta relación empírica no han definido su razón de ser" (Dirks & Ferrin 2001, p.455).

Si bien, como ellos mismos esgrimen, la academia no ha determinado la fundamentación de la relación entre confianza y compromiso, objeto de investigación de nuestra Tesis, en tanto que los autores clasifican el compromiso como una variable actitudinal o perceptual, entendemos que la premisa que debe darse para que un empleado se comprometa con su responsable vendrá determinado por el comportamiento y actitud de éste.

Poco después, los mismos autores Dirks & Ferrin (2002), analizan los artículos publicados en las últimas tres décadas sobre la confianza organizativa y publican un meta análisis sobre la importancia y las implicaciones de la confianza con el líder. En concreto, crean un modelo (véase ilustración 27) que recoge los antecedentes y las consecuencias de la confianza con el líder.



Figure 1. Framework for trust in leadership. Concepts in italics represent processes and concepts that are parts of the theoretical model but were not examined empirically because of insufficient data. A minus sign indicates a negative relationship with trust. OCBs = organizational citizenship behaviors.

Ilustración 27: Meta Análisis de la confianza en el liderazgo. Fuente: (Dirks & Ferrin 2002, p.613).

Respecto de los antecedentes, distinguen tres grupos, aquellos que tienen que ver con las prácticas y las acciones del líder, los relativos a los atributos del seguidor y por último, los que vienen determinados por las características de la relación.

En cuanto al primer grupo, que el líder mantenga una relación de intercambio con los subordinados, preocupándose por ellos (líder transformacional) o bien que posibilite unas buenas condiciones económicas para éstos (líder transaccional), que muestren el apoyo de la organización hacia los empleados, por otro lado, que se muestren justos en las decisiones que adoptan, es decir, que impartan acciones equitativas (justicia distributiva), mediante procesos claros (justicia procedimental) y a través del trato con los empleados (justicia interactiva), así como permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones y satisfacer expectativas no esperadas por éstos constituyen ocho factores que vienen determinados por las prácticas y las acciones del líder que influyen en la confianza que este generará.

En segundo lugar, la propensión a confiar que viene determinado por los atributos del seguidor es otra variable que influye en el nivel de confianza del líder. Por último, la duración de la relación, es decir, que exista una duración de larga duración posibilita un mayor nivel de confianza.

En cuanto a las variables explicadas por la confianza con el líder, los autores vuelven a distinguir otros tres bloques. En primer lugar, aquellas que se dan en el comportamiento y el cumplimiento de las obligaciones, es decir las que posibilitan un mayor desempeño profesional y mejor comportamiento del empleado en la organización. El incremento de la satisfacción del empleado y un mayor intercambio con el líder se integran dentro de las denominadas variables correlativas.

Mientras que, por último, los autores determinan que una mayor satisfacción del empleado en el trabajo, la creencia en que la información ofrecida por los superiores es correcta, una menor intención de abandonar la empresa, una mayor identificación con el objetivo y las metas organizativas así como el compromiso con la propia organización son las consecuencias en la actitud y la intención de los empleados que genera una confianza con el líder.

En concreto, respecto de la relación entre la confianza con el líder y el compromiso organizativo, los autores establecen que "los datos de su estudio empírico claramente indican que la confianza tiene un gran influencia con la satisfacción en el trabajo y con el compromiso en la organización" (Dirks & Ferrin 2002, p.618).

En línea con su artículo anteriormente descrito sobre la importancia de la confianza en las organizaciones (2001), entienden que "la confianza con el líder debe estar asociada con una mayor satisfacción en el trabajo, un mayor compromiso con la organización y una menor intención de abandonarla. De hecho, cuando las personas no confían en sus líderes, será más fácil que consideren su salida de la empresa puesto que estarán preocupadas respecto de las decisiones que los líderes puedan tomar (debida a la percepción de falta de integridad, justicia, honestidad o competencia)" (Dirks & Ferrin 2002, p.613). La falta de comportamiento confiable hará que las empleados no confíen en su líder y no se comprometan con éste.

Poco después, Spreitzer & Mishra (2002) realizan un estudio sobre cómo actúan y son las relaciones de los empleados que permanecen en una empresa, un año después de haber estado inmersos en un proceso de reducción de empleo.

Los autores presentan un modelo (ilustración 28) en el que la confianza con la alta dirección, la percepción de justicia en la empresa y el dar poder a los empleados en la toma de decisión de la organización constituyen los antecedentes para la continuidad en la empresa del empleado y para su compromiso con la misma.

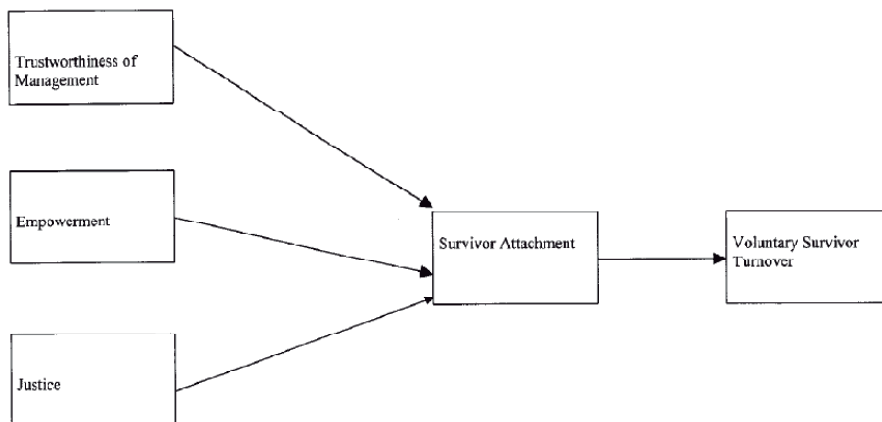


Figure 1. Theoretical framework

Ilustración 28: Esquema teórico. Fuente: (Spreitzer & Mishra 2002, p.710).

A través de las respuestas obtenidas por un cuestionario remitido a empleados de una empresa aeroespacial inmersa en un proceso de reducción de empleos, los autores determinan que "los empleados que permanecen en la organización y perciben confiabilidad en la alta dirección estarán más comprometidos y vinculados con la organización" (Spreitzer & Mishra 2002, p.711). En este sentido, y tomando en consideración lo establecido por Niehoff y otros autores (2001), determinan que "los empleados que no perciben la confiabilidad de la dirección se vuelven cínicos, relegados y menos conectados o relegados de su trabajo" (Spreitzer & Mishra 2002, p.711).

La confiabilidad vendrá determinada por la creencia de poder confiar con la alta dirección lo que permitirá hacerse vulnerable ante éste. En concreto los autores concluyen que la confiabilidad puede venir determinada por ser un directivo "preocupado por los intereses de los demás, ser competente, responsable, sincero y honesto" (Spreitzer & Mishra 2002, p.711). De esta manera, la creencia de que los directivos actuarán preocupados por los intereses de los empleados que permanecen en la empresa, que sea gente capaz de llevar a la empresa por la buena dirección, que cumplan con lo que se espera de ellos y que se comporten de forma sincera y honesta, son las cualidades y constituyen el fundamento que permite a un empleado comprometerse con su superior.

En este mismo año, Aryee y otros (2002) realizan una revisión del modelo de intercambio social sobre las actitudes y los comportamientos en el trabajo y proponen un nuevo modelo (véase ilustración 29) donde la confianza actúa como elemento mediador entre los tres tipos de justicia (la distributiva, la procedimental y la interaccional) y otras seis variables explicadas. En concreto, distinguen entre la confianza con la organización que vendrá determinada por los tres tipos de justicia y la confianza en el supervisor que sólo estará influenciada por la justicia interactiva, es decir,

la existencia de una relación y trato con el supervisor. Los autores tratan de demostrar que la confianza en la organización influirá en la satisfacción en el trabajo, la intención de abandonar la empresa, el comportamiento ciudadano individual y el compromiso organizativo mientras que la confianza con el supervisor, por un lado, también determinará el comportamiento ciudadano individual y además, el comportamiento ciudadano hacia la organización así como el cumplimiento profesional.

Parten de la idea que "la confianza es una manifestación del intercambio social en la que, como tal, subyace la lealtad mutua, la buena voluntad y el apoyo" (Aryee et al. 2002, p.272) acaban demostrando que "existe una evidencia empírica de la relación entre la confianza con la organización y el compromiso organizativo" (Aryee et al. 2002, p.278).

En conclusión, los tres tipos de justicia (la distributiva, la procedimental y la interaccional) influyen en la confianza con la organización que, como elemento mediador, constituye un antecedente del compromiso organizativo.

En tanto que, para que exista confianza se requiere de un comportamiento basado en la lealtad mutua y la buena voluntad, será a través de ésta como se obtendrá el compromiso organizativo.



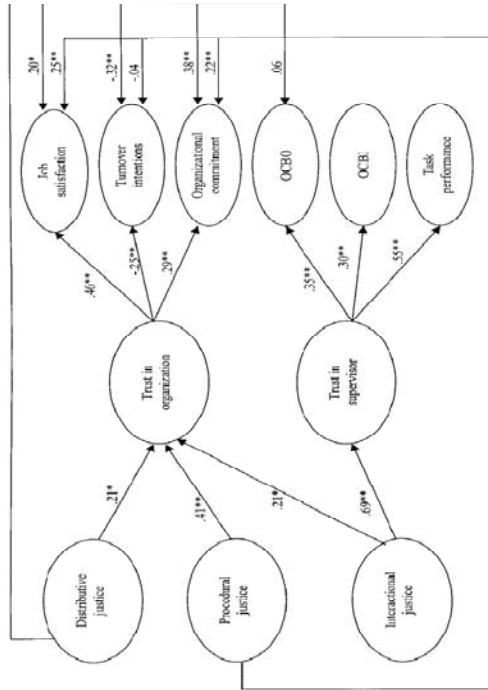


Figure 2. Structural path estimates of the best fitting partially mediated model

Ilustración 29: Principales conexiones encontradas en el modelo parcialmente apropiado. Fuente: (Aryee et al. 2002, p.279).

Un año después, Albrecht & Travaglione (2003) proponen un modelo (véase ilustración 30) que identifica los potenciales antecedentes y consecuentes de la confianza en el principal directivo de una organización.

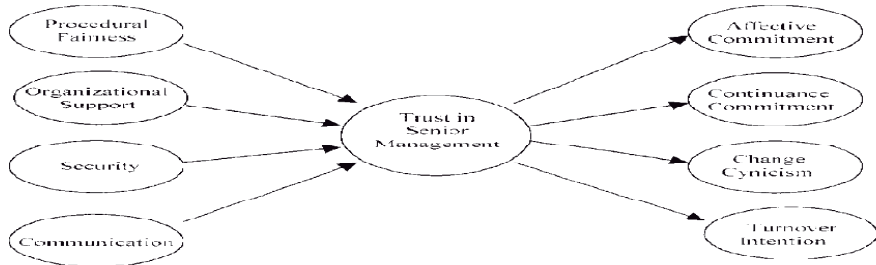


Figure 1 Trust in senior management and potential antecedents and consequences

Ilustración 30: La confianza con el manager, potenciales antecedentes y consecuentes. Fuente: (Albrecht & Travaglione 2003, p.80).

Respecto de los antecedentes, la justicia procedimental, el apoyo de la empresa, la seguridad en el trabajo y un clima de comunicación son las variables que influyen en la confianza en el principal directivo de una empresa. La justicia procedimental es entendida como la percepción del empleado de que su superior actúa de forma honesta y bajo la utilización de procesos justos lo que permite tener una percepción positiva de éste. De igual manera, la experiencia de sentirse valorado por una organización y el sentimiento de que la organización se preocupa por el bienestar de los empleados constituyen la percepción de sentirse apoyado por la empresa. En cuanto a la seguridad en el trabajo es entendida en términos de mantener una estructura definida tanto de personal como en los procesos, evitando continuos cambios de programas y reestructuraciones. Por último, respecto del clima de comunicación, resulta evidente destacar que una buena calidad y cantidad así como una comunicación abierta es importante para conseguir la confianza en la organización.

Por otro lado, en cuanto a las variables explicadas por la confianza en el principal de la organización, los autores determinan el compromiso afectivo y de continuidad, la expectativa al cambio y la intención de abandonar la empresa.

A través del estudio realizado en dos empresa públicas, demuestran empíricamente que los cuatros antecedentes descritos en su modelo influyen en la confianza con el principal ejecutivo de la organización y que, a su vez, "esta confianza influye directamente en el compromiso afectivo y de continuidad así como en la intención de abandonar la empresa y la incertidumbre respecto de los cambios" (Albrecht & Travaglione 2003, p.87).

En tanto que los autores definen la confianza en el manager como "la voluntad de los empleados de actuar de conformidad con las palabras, acciones y decisiones de la alta dirección bajo unas condiciones de incertidumbre o riesgo" (Albrecht & Travaglione 2003, p.78) podemos concluir que será esta forma de actuar, es decir, un comportamiento confiable de la alta dirección el que posibilitará la obtención del compromiso de los empleados.

En el mismo año, la académica Costa (2003) realizó una investigación con el objeto de analizar la naturaleza y el funcionamiento de la confianza en los equipos de trabajo. En concreto, presenta un modelo (véase ilustración 31) donde describe los factores que influyen la confianza y sus consecuencias en la efectividad del equipo de trabajo.

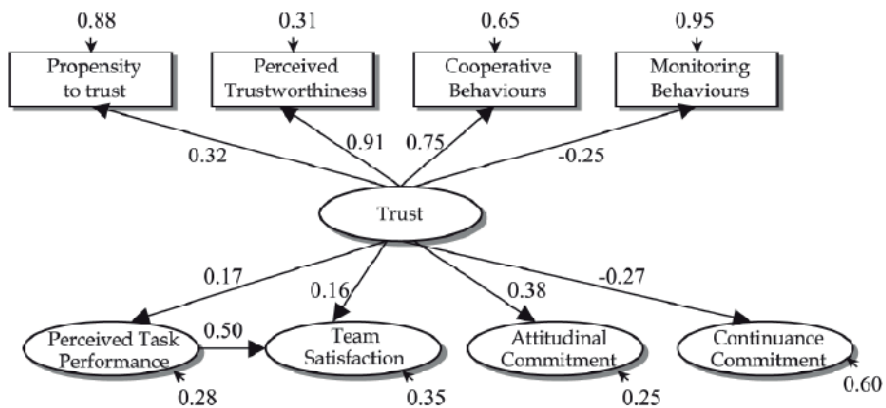


Ilustración 31: Relaciones estructurales. Fuente: (Costa 2003).

Respecto de los antecedentes de la confianza, parte del modelo de Mayer et al. (1995), quienes describen la confianza como un concepto multidimensional que viene determinado por cuatro factores: la propensión para confiar en otros, que vendrá determinado por los conocimientos generales sobre el trato que se espera recibir de los demás; la percepción de confiabilidad, que hace referencia a las expectativas y consideraciones sobre los motivos e intenciones de otras personas en sus acciones, y por último, los comportamientos cooperativos y "falta de supervisión". La autora considera estos dos últimos como elementos que permiten a las personas actuar por sí mismas por lo que son integrantes y no efectos de la confianza y en este sentido, concretará que "será a través de la observación y la interpretación de estos comportamientos como los individuos aprenderán de las intenciones y motivaciones de las otras personas" (Costa 2003, p.608).

Por otro lado, un mejor clima de confianza en la organización permitirá una mayor efectividad del equipo, entendida en términos de mayor cumplimiento del trabajo, un incremento de la satisfacción del equipo y un mayor compromiso con la organización. A través de su trabajo empírico realizado en tres instituciones sociales de Holanda que se dedican a la búsqueda de empleo para personas con dificultad para encontrarlo, la autora confirma que "un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo está positivamente relacionado con el compromiso actitudinal y negativamente relacionado con el compromiso de continuidad" (Costa 2003, p.616). Es decir, la confianza del equipo de trabajo está estrechamente asociada con el compromiso con la organización (Costa 2003, p.618).

Como propone, la confiabilidad percibida, entendida como "la evaluación de las características y acciones de la personas en las que se va a confiar" (Costa 2003, p.617), es el elemento más importante de la confianza y, en este sentido, el comportamiento confiable es determinante para que se obtenga confianza que a su vez generará el compromiso organizativo.

En conclusión, "la confianza es una condición necesaria para el funcionamiento y bienestar de los equipos de trabajo en la organización cuyos beneficios se reflejan tanto en las consecuencias del equipo como en las actitudes de los miembros del equipo con la organización" (Costa 2003, p.618).

En el mismo año, Mukherjee & Nath (2003) realizan una investigación sobre las relaciones entre los antecedentes y los consecuentes de la confianza y, en concreto, tratan de adaptar el modelo de Morgan & Hunt (1994), que establece la confianza como elemento clave para el marketing relacional, al contexto de la banca online.

Para ello, proponen un modelo (véase ilustración 32) donde los valores compartidos, la comunicación y el comportamiento oportunista constituyen los antecedentes de la confianza cuya consecuencia principal es el compromiso.

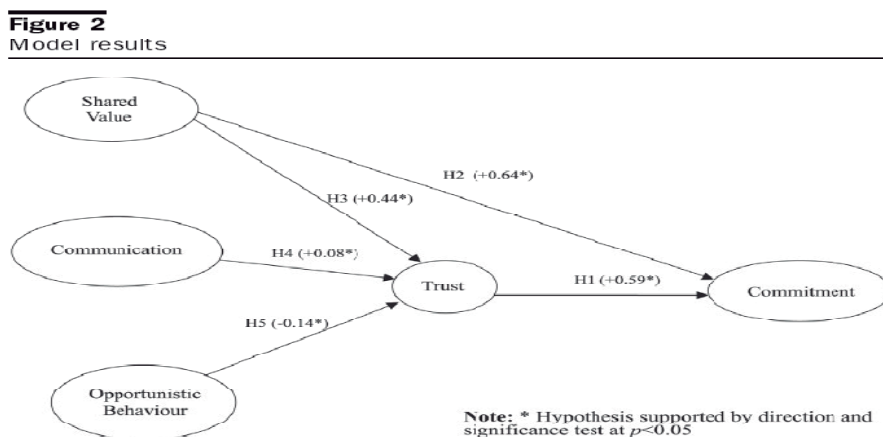


Ilustración 32: Resultados del modelo. Fuente: (Mukherjee & Nath 2003, p.12).

Los valores compartidos son entendidos como "el grado en que el banco y los clientes comparten creencias comunes sobre valores críticos como la ética, la seguridad y la privacidad" (Mukherjee & Nath 2003, p.7) lo que propicia un aumento de la confianza. De la misma manera, en la medida en que la web de una Entidad financiera permita una comunicación eficaz, una respuesta rápida y una buena calidad en la información mayor será la confianza de los clientes con el banco. Por último, cuando los clientes acceden a la web del banco, miden el grado de confidencialidad existente en sus transacciones así como la seguridad que ésta les proporciona con el fin de evitar falsificaciones o cambios de identidad entre otros. De esta forma, en la medida en que los clientes perciban que el banco no está tratando de obtener información interesada de ellos, mayor será su confianza con dicha organización.

Como demuestran a través de su estudio empírico, estos antecedentes influyen significativamente en la confianza pero especialmente remarcan que "la confianza tiene una relación directa en el compromiso relacional" (Mukherjee & Nath 2003, p.11), es más, "la confianza posibilita el compromiso" (Mukherjee & Nath 2003, p.13). En conclusión "el compromiso futuro de los clientes en la banca online dependerá de la confianza percibida" (Mukherjee & Nath 2003, p.13) que vendrá determinada, según Morgan & Hunt (1994), por "la fiabilidad e integridad de las partes". De esta forma, un comportamiento confiable, es decir, íntegro, posibilitará la confianza en la relación que llevará al compromiso en la misma.

En este mismo año, Farrell (2003) realizó un estudio sobre la importancia que la confianza y el compromiso tienen en los empleados de empresas sometidas a una reducción de estructura y personal y cómo pueden éstos elementos influir en la orientación de los empleados al mercado.

Como en su modelo proponen (ilustración 33), la confianza y el compromiso del empleado con el cliente actúan como variables mediadoras entre la situación de una empresa en una situación de reducción de empleados y su orientación hacia el mercado.

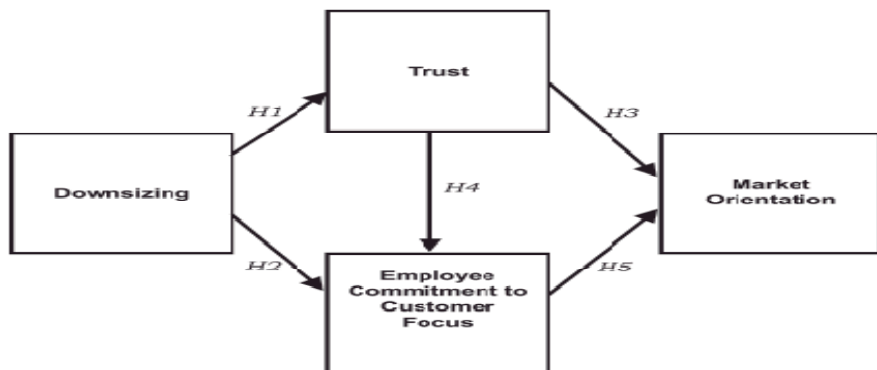


FIGURE I. Conceptual Framework

Ilustración 33: Marco conceptual. Fuente: (Farrell 2003, p.66).

A través de su trabajo empírico realizado entre más de 2000 empresas manufactureras demuestra, en primer lugar, que "la reducción del tamaño y personal en la organización afecta negativamente tanto al nivel de confianza entre los directivos y empleados como al compromiso de los empleados con sus clientes" (Farrell 2003, p.66). En segundo lugar, que "el nivel de confianza entre los directivos y los empleados afectará positivamente al nivel de compromiso de los empleados con los clientes" (Farrell 2003, p.66), y por último, que "el nivel de compromiso de los empleados con orientación al cliente se traducirá en un mayor nivel de enfoque al mercado" (Farrell 2003, p.66).

Respecto de la influencia que la confianza tiene sobre el nivel de compromiso de los empleados y, en tanto que los autores apoyan esta afirmación basándose en las ideas apuntadas por Morgan & Hunt (1994), podemos determinar que la integridad y honestidad de los empleados determinará un comportamiento confiable que posibilitará el compromiso de los clientes.

Como el propio autor establece, “la importancia de la confianza no debe ser subestimada; cuando el nivel de confianza es bajo, los empleados tendrán menor nivel de compromiso con el cliente que se manifestará igualmente en un menor nivel de orientación al mercado” (Farrell 2003, p.67). En conclusión, el autor determina que “estos resultados proporcionan una prueba más de que la confianza y el compromiso son variables importantes en su relación con la orientación al mercado” (Farrell 2003, p.67).

Continuando en este mismo año, Connell, Ferres & Travaglione (2003) realizaron un estudio sobre los antecedentes y consecuentes de la confianza en la construcción de relaciones entre el directivo y el subordinado. En concreto y, partiendo de una descripción de las principales definiciones y herramientas de medida de la confianza, los autores proponen un modelo de confianza con los directivos (ilustración 34).

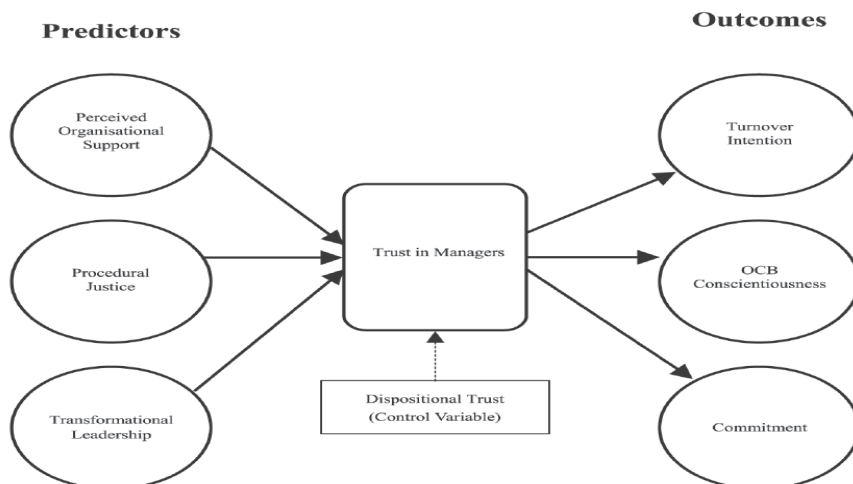


Ilustración 34: Modelo propuesto de confianza con los superiores. Fuente: (Connell et al. 2003, p.575).

Como se puede observar, los principales antecedentes de la confianza con el directivo son la percepción del apoyo de la organización, es decir, el grado en que los empleados perciben que son valorados en la empresa, la justicia procedimental entendida como la percepción de los empleados de haber recibido un trato justo y honrado, la intención de abandonar la empresa y por último, el

liderazgo transformacional por el los empleados de la organización seguirán al líder de forma voluntaria.

Por otro lado, respecto de los consecuentes, contemplan la intención de abandonar la empresa que vendrá determinado por el grado de confianza que se tiene con el superior, el comportamiento responsable del empleado entendido como el ir más allá de los requerimientos básicos que los empleados pueden exigir para su puesto de trabajo y, el compromiso organizativo.

Los resultados obtenidos de su estudio determinan que "cuanto mayor sea la confianza con los directivos de la organización, mayor serán los niveles de compromiso afectivo y de continuidad, reduciéndose la intención de abandonar la empresa" (Connell et al. 2003, p.582).

En tanto que los autores describen que "las definiciones sobre la confianza más citadas enfatizan la importancia de las relaciones interpersonales y la voluntad de hacerse vulnerable (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995) y, por lo tanto, están basadas en la convicción de que la parte en la que se confía es competente, considerada y fiable" (Connell et al. 2003, p.70), podemos concluir que la relación confianza como antecedente del compromiso vendrá determinada porque el empleado entenderá que su superior es competente y fiable, es decir, por su comportamiento confiable.

Siguiendo con el análisis de la importancia de la confianza pero no respecto del manager sino entre los propios compañeros de una organización, los mismos autores Ferres, Connell & Travaglione (2004), realizaron un estudio sobre la importancia de la confianza entre los compañeros de trabajo y sus efectos en otras variables organizativas.

Partiendo de la premisa por la que "si un compañero de trabajo responde con benevolencia (es confiable) se obtendrá compromiso por las partes y será bueno para la organización" (Holmes and Rempel 1989); Ferres et al. 2004, p.613) y, a través del estudio empírico, los autores concluyen que "la confianza entre compañeros es un antecedente del apoyo organizativo, la intención de abandonar la empresa y el aumento del compromiso afectivo" (Ferres et al. 2004, p.617), es más "los empleados que consideran a sus compañeros como confiables y cuya forma de actuar es conforme a las palabras y decisiones compartidas con los compañeros, serán más receptivos a sentirse apoyados por la organización" (Ferres et al. 2004, p.617). De esta forma, ser un individuo confiable, es decir, ser coherente entre lo que se dice y se hace, es el fundamento que permite a los otros compañeros comprometerse con la organización y sentirse apoyados por la misma.

Habiendo analizado el papel que desempeña la confianza respecto de los managers y entre los propios compañeros como elemento generador de compromiso, es decir, desde un punto de vista inter-organizativo, Kwon & Suh (2004) realizan un estudio que analiza la relación entre la confianza y

el compromiso en las relaciones existentes en las cadenas de suministros. De esta manera, toman como punto de partida las ideas apuntadas por Morgan & Hunt (1994) y presentan un modelo (véase ilustración 35) que recoge las variables que influyen en el nivel de confianza en las cadenas de suministros.

**Figure 1**

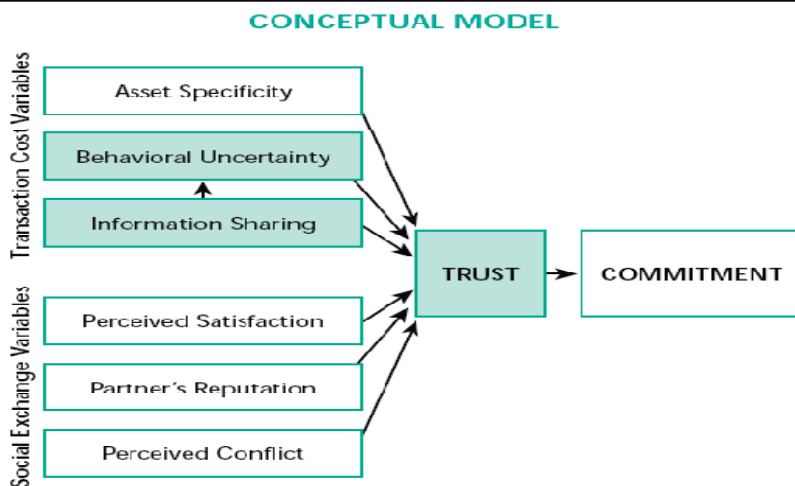


Ilustración 35: Modelo propuesto. Fuente: (Kwon & Suh 2004, p.6).

Respecto del modelo que proponen, distinguen entre las variables que se engloban o que vienen determinadas por los costes variables de la organización o las motivadas por el intercambio social. En cuanto a las primeras, se incluyen los activos físicos o las inversiones realizadas para negocios concretos con carácter duradero y que influyen en la confianza porque son irremplazables. Por otro lado, la incertidumbre comportamental entendida como la incapacidad de una parte de predecir el comportamiento de la otra contribuye a generar un clima de desconfianza y, por último, el compartir la información puede influir positivamente o negativamente en la confianza.

En relación al segundo bloque de variables que influyen en la confianza, la que vienen propiciadas por el intercambio social, se incluyen la percepción de que la otra parte con quien se trabaja también está satisfecha con la relación lo que influye positivamente en el incremento de la confianza, la reputación que se tiene del socio en el mercado, es decir, su confiabilidad en las relaciones y, por último, la percepción que se tienen sobre si la otra parte es conflictiva en los negocios también determinará el grado de confianza entre ambas partes.

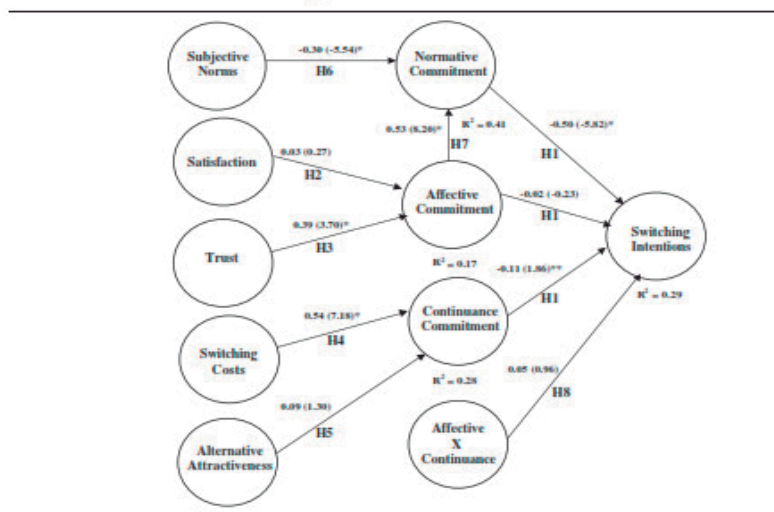
Los autores tratan de demostrar que estos dos grupos de antecedentes influyen en la confianza quien, a su vez, determinará el nivel de compromiso existente en la relación comercial. En este



sentido, acaban demostrando empíricamente que "existe una relación positiva y significativa entre el grado de confianza y el de compromiso" (Kwon & Suh 2004, p.10). En tanto que fundamentan la relación confianza-compromiso utilizando como base el modelo de Morgan & Hunt (1994) resulta evidente concluir, tal y como previamente hemos definido, que la fundamentación de la relación entre la confianza y el compromiso es el comportamiento confiable. Las partes valorarán la forma de actuar de la otra para determinar su grado de compromiso.

En el mismo año, Bansal, Irving & Taylor (2004) tratan de implantar el modelo de compromiso tridimensional de Meyer & Allen (1997) en el mundo del marketing y determinar cómo influye el compromiso del cliente en su intención para no cambiar el proveedor de servicios. Para ello, proponen un modelo (véase ilustración 36) que recoge como elemento central los tres tipos de compromiso según Meyer & Allen (1997), el normativo, el afectivo y de continuidad, con sus antecedentes y cómo influyen en la intención de un cliente en cambiar de proveedor.

**FIGURE 1**  
**Hypothesized Model With Results\***



NOTE: *t* values are in parentheses.  
a. All results standardized.  
\* Significance at the .05 level. \*\* Significance greater than .05 but less than .10.

Ilustración 36: Modelo propuesto. Fuente: (Bansal et al. 2004, p.237).

Respecto a los tres tipos de compromiso según el modelo de Meyer & Allen (1997), el compromiso normativo es entendido, en el contexto del marketing, como aquel por el que un cliente sigue trabajando con el proveedor porque siente que "debe hacerlo" (Bansal et al. 2004, p.239). Como en su modelo establecen, tiene por antecedente las normas subjetivas entendidas como las percepciones por la que se debe realizar o no una conducta que se considera importante para un

consumidor. En segundo lugar, por compromiso de continuidad se entiende aquel por el que un cliente permanece con un proveedor porque entiende que "tiene que hacerlo" (Bansal et al. 2004, p.238), es decir, refleja un sentimiento de pertenencia o dependencia del proveedor. El coste percibido derivado de la interrupción del servicio que el proveedor le ofrece y, por otro lado, la falta de alternativas para cambiar de proveedor constituyen los dos antecedentes de este tipo de compromiso. Por último, respecto del compromiso afectivo definido como aquel que viene establecido por un vínculo psicológico por el que el cliente siente lealtad hacia el proveedor, tiene por antecedentes la confianza y la satisfacción.

Mediante su trabajo empírico, los autores pueden afirmar, en primer lugar, que "los tres tipos de compromiso no están relacionados con la intención del cliente de cambiar de proveedor" (Bansal et al. 2004, p.245) y, por otro lado, "cuanto mayor es la confianza del cliente con su proveedor, más fuerte será el compromiso afectivo con éste" (Bansal et al. 2004, p.245).

A modo de conclusión determinan que "el compromiso afectivo, que está fuertemente influenciado por la confianza del cliente en la fiabilidad y la integridad del servicio, tiene repercusión en el compromiso normativo" (Bansal et al. 2004, p.247). En tanto que, a tenor de los resultados obtenidos, la confianza es un antecedente del compromiso, será la fiabilidad y la integridad del servicio prestado, entendida en el ámbito del marketing como una prestación de servicio confiable, lo que constituirá el fundamento entre la confianza y el compromiso.

Siguiendo en el área del marketing y en concreto, partiendo del modelo de Morgan & Hunt (1994) al que tratan de mejorar, San Martín y otros autores (2004) presentan un estudio con el fin de explicar las razones por las que los consumidores se comprometen con una marca, un establecimiento o un servicio y, para ello, analizan la función de la confianza como elemento indispensable para la obtención de compromiso relacional.

En este sentido, en primer lugar, definen lo que entienden por compromiso y confianza. Como los autores establecen, "la mayoría de la literatura ha considerado ambos conceptos como unidimensionales, sin profundizar en sus dimensiones" (Martín et al. 2004, p.55) por lo que entienden que "el análisis de los diferentes componentes de ambos conceptos no es sólo aconsejable sino esencial para entender la relación entre ambos conceptos" (Martín et al. 2004, p.55). En este sentido, identifican las tres dimensiones del compromiso: la comportamental, la afectiva y la temporal. La dimensión comportamental del compromiso, también conocida como instrumental o calculada, hace referencia a la orientación e interés por la otra parte (Anderson & Weitz 1992; Rylander et al. 1997) medida en términos de cálculo entre el beneficio y el coste de mantener la relación (Meyer & Allen 1991). En cuanto a la dimensión afectiva, definida por otros autores como

normativa, moral o psicológica, se refiere a la voluntad de mantener las relaciones con la otra parte por un sentimiento de respeto, pertenencia y lealtad hacia ésta (Gayeskens et al. 1996, (Jaros et al. 1993). Finalmente, la dimensión temporal viene determinada por el deseo de continuidad y estabilidad en la relación (Anderson & Weitz 1989; Gundlach et al. 1995).

En cuanto a la confianza organizativa, los autores entienden que puede ser estudiada desde varias perspectivas. En primer lugar, partiendo del punto de vista de quien va a confiar, nos encontramos ante una característica interna de la persona que determinará su voluntad de confiar en otros. Desde el punto de vista de la persona en quien se va a confiar, se distingue entre la capacidad o la competencia de ésta, es decir, el conjunto de características y experiencias que permite a los consumidores confiar en una organización y su intencionalidad o valores, entendidos como el conjunto de elementos (honestidad, integridad, trato personal, valores compartidos, comunicación, reputación, satisfacción con los resultados) que propician al consumidor tomar la decisión de confiar.

Habiendo distinguido las dimensiones del compromiso (comportamental, afectiva y temporal) y la confianza (capacidad o competencia e intencionalidad y valores) los autores proponen un nuevo modelo de confianza-compromiso (ilustración 37) donde tratan de analizar cinco tipos de relaciones.

FIGURE 1. Proposed model of the trust-commitment relationship in consumer markets. Hypothesized relationships.

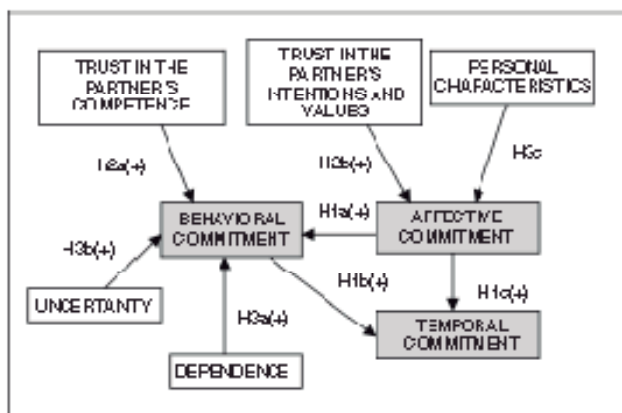


Ilustración 37: Modelo propuesto de la relación Confianza-Compromiso en el mercado de consumo. Fuente: (Martin et al. 2004, p.63).

En primer lugar, la interrelación entre las dimensiones del compromiso para tratar de determinar si el compromiso comportamental está relacionado con el afectivo, si el compromiso temporal está

relacionado con el comportamental y por último, si el compromiso temporal también lo está con el afectivo.

En segundo lugar, la relación entre la confianza y el compromiso con el fin de determinar si el compromiso comportamental está relacionado con la confianza basada en la competencia de la otra parte y si el compromiso afectivo está relacionado con las intenciones y valores de la otra parte.

Por último, los autores tratan de analizar la relación del compromiso con otras variables económicas como la dependencia, la incertidumbre y las características personales.

Respecto de la relación entre la confianza y el compromiso, objeto de investigación en nuestra Tesis, los autores acaban demostrando según se detalla en la ilustración 38 que "la confianza es el principal antecedente del compromiso" (Martin et al. 2004, p.59), y más concretamente, que "la confianza con las intenciones y valores de otra parte tiene una influencia directa y esencial en el compromiso afectivo" (Martin et al. 2004, p.69) por lo que "los agentes comerciales que están en contacto directo con el cliente que muestran una imagen de honestidad e integridad" (Martin et al. 2004, p.69) constituyen el antecedente principal al compromiso.

FIGURE 2. Final estimated model.

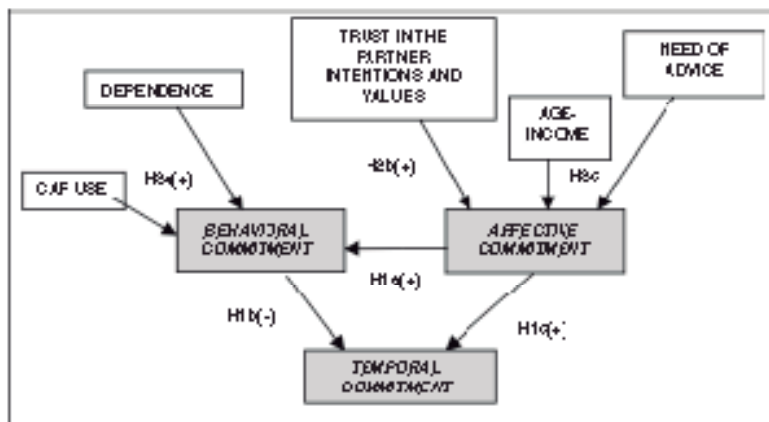


Ilustración 38: Modelo final. Fuente: (Martin et al. 2004, p.68).

De esta forma podemos concluir que los valores y la imagen de honestidad e integridad del socio en quien confiar constituyen el fundamento para conseguir el compromiso afectivo de la otra parte.

Dos años más tarde y también partiendo del modelo de Morgan & Hunt (1994), Chu & Fang (2006) publican un artículo sobre las relaciones entre la confianza y el compromiso en la gestión de la

cadena de suministro. Los autores proponen un modelo (ilustración 39) en el que la satisfacción percibida, la reputación del socio, la percepción de futuros problemas y la comunicación son variables que determinan la confianza que, a su vez, tendrá un impacto contundente en el compromiso.

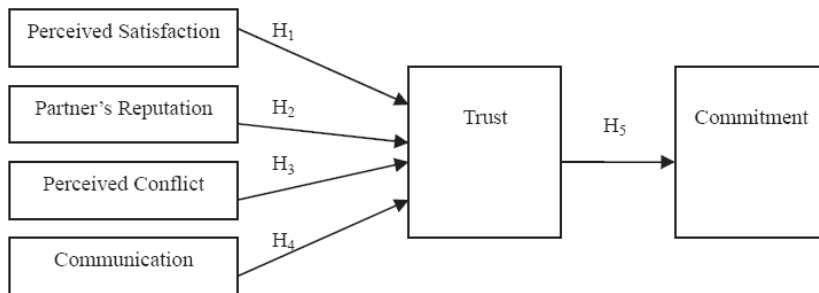


Figure 1 Conceptual Framework

Ilustración 39: Modelo final. Fuente: (S. Chu & Fang 2006, p.225).

A través del estudio empírico realizado en unas 1200 empresas, demuestran que “el impacto de la confianza con el compromiso implica que, cuanto más confíe la empresa en su proveedor, mayor será el compromiso de éste con la empresa” (S. Chu & Fang 2006, p.227), es decir, que el nivel de compromiso está estrechamente relacionado con el nivel de confianza.

Partiendo de esta afirmación y, en tanto que los autores toman de base para su estudio el modelo de Mogan & Hunt (1994) que establece que la confianza vendrá determinada por la integridad de la otra parte, podemos concluir que el comportamiento confiable constituye el fundamento por el que los autores determinan que la confianza es un antecedente que influye directamente en el compromiso.

Más recientemente, Yilmaz (2008) presenta un estudio sobre la relación entre el nivel de confianza y compromiso en los profesores de primaria en Turquía. A través de su trabajo empírico acaban demostrando cuatro tipos de relaciones. En primer lugar, la existencia de una relación significativa entre el nivel de confianza de los profesores con el centro educativo y su percepción de compromiso organizativo. En segundo lugar, la relación directa entre el nivel de confianza de los profesores con su equipo directivo y su percepción de compromiso organizativo. En tercer lugar, que el nivel de confianza que se da entre los propios profesores determina su compromiso con el colegio y, por último, que la confianza de los profesores con las partes implicadas en el centro educativo (familias) también influye en su compromiso organizativo.

Como el autor indica, basándose en Kollock (1994), "el compromiso surge del sentimiento de que existe confianza. La creencia en la confiabilidad de una organización o los administradores de la misma incrementa el compromiso" (Yilmaz 2008, p.2294). De esta forma, el comportamiento confiable de la organización o sus administradores es el fundamento para establecer la relación entre la confianza y el compromiso.

Adentrándonos en la presente década, Dayan (2010) realiza un estudio sobre el impacto que tienen el compromiso del equipo y la antigüedad de los empleados en la organización, que actúan como elementos intermedios entre la confianza con el manager y otras variables explicadas como el acabado del producto que comercializa la empresa y el aprendizaje de los miembros de la organización. Para ello, parte de un modelo inicial (ilustración 40) que trata de validar.

**Figure 1** Proposed model

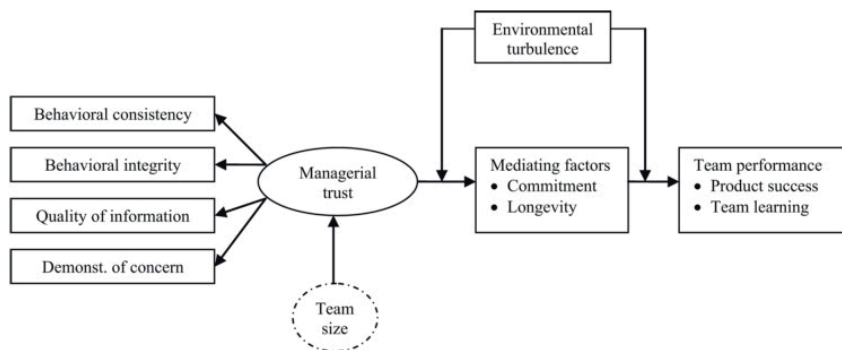


Ilustración 40: Modelo propuesto. Fuente: (Dayan 2010, p.95).

Como en su propuesta se describe, las cuatro dimensiones que integran la confianza con el manager son un comportamiento consistente entendido como la existencia de una previsibilidad en el actuar del superior, un comportamiento íntegro, es decir, la propensión del supervisor a decir la verdad y cumplir las promesas, la calidad y precisión de la comunicación del directivo y el interés o la preocupación de éste en la protección y su capacidad de ayudar a los subordinados.

Los autores validan su modelo mediante un trabajo empírico con 497 empresas del Turquía, en el que encuentran las siguientes relaciones (ilustración 41).

Figure 2 Path coefficient estimates of the proposed model

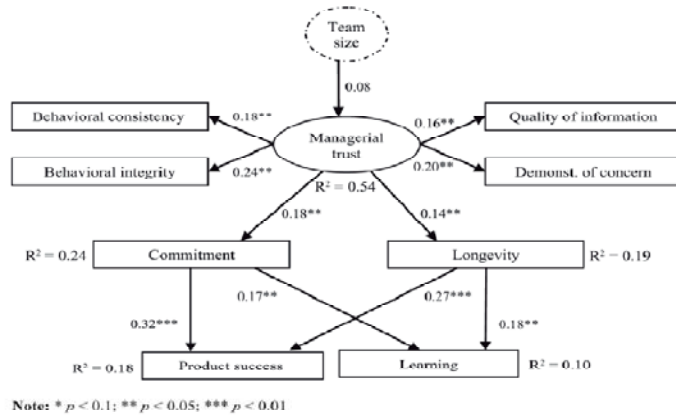


Ilustración 41: Modelo propuesto. Fuente: (Dayan 2010, p.100).

Respecto de la relación entre la confianza con el superior y el compromiso, tal y como el autor establece, "si los miembros del equipo creen que sus directivos son confiables, percibirán que una buena gestión les permitirá un clima de seguridad y confianza en el trabajo que les ayudará a comprometerse con los objetivos y reducirán su intención de abandonar la empresa". En caso contrario, "si creen que sus directivos no son dignos de confianza, es decir, que nos les dan la sensación de integridad, imparcialidad y honestidad, se sentirán más estresados y aumentará su deseo de abandonar la empresa" (Dayan 2010, p.95).

De esta manera, "el comportamiento confiable de los directivos permitirá que los miembros del equipo estén más comprometidos con la organización y no intenten abandonar la empresa, incluso si el ambiente es turbulento" (Dayan 2010, p.101).

Sólo un año después, Heavey, Halliday, Gilbert y Murphy (2011), parten de la definición de confianza dada por Mayer et al. (1995) para tratar de explicar, también siguiendo las ideas apuntadas por Morgan & Hunt (1994), que la confianza influye en el compromiso relacional y cuál es el impacto de esta relación (confianza-compromiso) en la motivación de los empleados. En este sentido, los autores presentan un modelo propio de Confianza-Compromiso (ilustración 42).

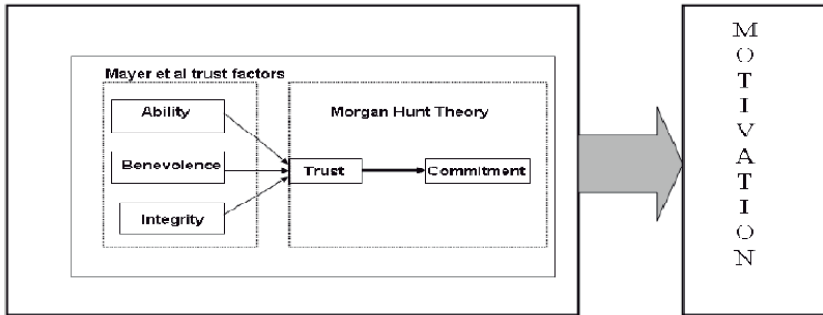


Figure 1: Trust-Commitment model

Ilustración 42: Modelo propuesto. Fuente: (Heavey et al. 2011, p.100).

En concreto y, respecto de la relación confianza y compromiso, parten del modelo de Morgan & Hunt (1994) y el de Martin y otros (2004) quienes establecen que "el cliente que muestra una imagen de honestidad e integridad constituye el principal antecedente del compromiso". Como los propios autores indican, "es de resaltar que la honestidad e integridad como antecedentes del compromiso en el modelo de Martin y otros (2004) están muy relacionados con la habilidad e integridad que establecen Mayer et al. (1995) en su modelo". De esta manera, a través de los dos modelos, se puede demostrar que el comportamiento confiable marcado por estos tres antecedentes constituye el fundamento que permite explicar la relación entre la confianza y el compromiso organizativo.

En conclusión, además de poder demostrar que "la confianza es un antecedente del compromiso" (Heavey et al. 2011, p.10), mediante el trabajo empírico realizado pueden verificar que los antecedentes de la confianza que influyen en el compromiso constituyen también un antecedente de la motivación (Heavey et al. 2011, p.14).

La última referencia de este grupo de publicaciones que contemplan la relación confianza como antecedente del compromiso en el marco de una relación basada en los comportamientos confiables, Chiang & Wang (2012) realizan un estudio sobre los efectos que el liderazgo transaccional y el transformacional tienen en los distintos tipos de compromiso en los empleados. Como en su modelo presentan (ilustración 43), la confianza cognitiva y afectiva actúan como elemento moderador entre la relación entre el liderazgo y el compromiso.



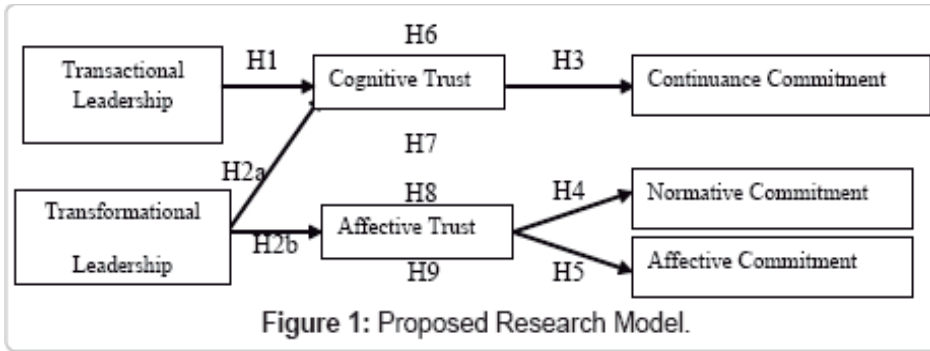


Ilustración 43: Modelo propuesto. Fuente: (Chiang & Wang 2012, p.3).

Como en su propuesta establecen, tratan de demostrar que el liderazgo transaccional, entendido como aquel que comprende y prevé las necesidades de los empleados para recompensarles según su esfuerzo y contribución, tiene influencia en la confianza cognitiva lo que determinará el compromiso de continuidad. Mientras que, por otro lado, el liderazgo transformacional, aquel que promueve la obtención de objetivos, valores y la cooperación mediante el ejemplo personal, puede afectar tanto la confianza cognitiva como a la afectiva que, a su vez, podrá influir tanto en el compromiso normativo como en el afectivo.

A través de un trabajo empírico realizado en empleados de hoteles, acaban presentando un nuevo modelo (véase ilustración 44) con la síntesis de los resultados obtenidos.

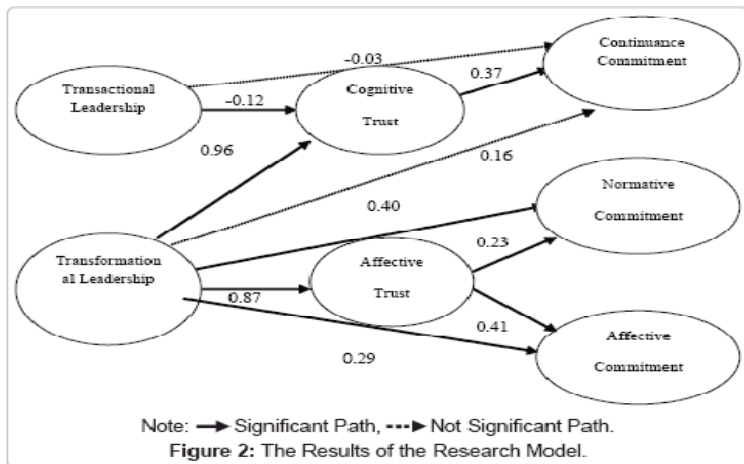


Ilustración 44: Modelo propuesto. Fuente: (Chiang & Wang 2012, p.8).

Estos resultados les permite demostrar, en primer lugar, que "los efectos del liderazgo transformacional sobre la confianza y el compromiso organizacional son más fuertes que las del

liderazgo transaccional" (Chiang & Wang 2012, p.10). Y, en segundo lugar, que el liderazgo transformacional influye positivamente tanto en la confianza cognitiva que, a su vez, constituye un antecedente del compromiso de continuidad, como en la confianza afectiva que también influye tanto en el compromiso normativo como en el afectivo.

De esta manera, "los empleados deciden seguir trabajando en una organización basada, según sus percepciones, en las capacidades, el grado de confianza y la fiabilidad del supervisor" (Chiang & Wang 2012, p.2). El comportamiento fiable del supervisor constituye el nexo que posibilita la confianza como antecedente del compromiso.

De esta manera y, tras haber descrito el primer grupo de referencias que justifican la relación confianza como antecedente del compromiso organizativo en el marco de la creación de vínculos personales así como el segundo grupo de investigaciones que despliegan dicha relación en el ámbito de una relación de reciprocidad, con este artículo de Chiang & Wang (2012) describimos la última referencia de este epígrafe en el que hemos descrito los autores que, de forma mayoritaria, determinan que los comportamientos confiables constituyen el fundamento que permiten establecer una relación de compromiso como variable explicada por la confianza organizativa. En conclusión, una forma de actuar basada en un comportamiento correcto, legal, justo, íntegro, consistente, con afán de servicio, responsable, ético son algunas de las manifestaciones que posibilitarán a las partes confiar y comprometerse.

En este sentido, adjuntamos tabla 26 donde sintetizamos cuál es el fundamento que nos permite clasificar cada uno de los autores en el grupo que entiende la relación confianza como antecedente del compromiso organizativo en el ámbito de un comportamiento confiable.

AUTOR	AÑO	COMPORTAMIENTO CONFIABLE
Ouchi	(1981)	Comportamiento correcto
Matthai	1989	Comportamiento confiable, consistente y realizado con afán de servicio
Hosmer	(1994a) (1994b)	Comportamiento legal, Justicia, Integridad
Morgan & Hunt	(1994)	Confiabilidad -Consistencia, competencia, honestidad, cuidado, responsabilidad, ayuda, benevolencia (Altman and Taylor 1973; Dwyer and LaGace 1986; Larzel- ere and Huston 1980; Rotter 1971)- Integridad.

Liou	(1995)	Comunicación fluida, Procedimientos íntegros, Percepción de verdadero intercambio
Geyskens, Steenkamp, Scheer & Kumar.	(1996)	Honestidad, Benevolencia
Garbarino & Johnson	(1999)	Profesionalidad, Cercanía, Servicio
Nyhan	(2000)	Competencia, Comportamiento ético y justo
Ruppel & Harrington	(2000)	Benevolencia, Ambiente ético
Laschinger, Finegan, Shamian & Casier	(2002)	Empowerment (preocuparte por el interés y la iniciativa de los trabajadores)
Spreitzer & Mishra	(2002)	Competencia, Preocupación por el interés de los demás, Responsabilidad, Sinceridad, Honestidad
Dirks & Ferrin	(2001) (2002)	Competencia, Cuidado, Honestidad, Integridad
Aryee, Budwar, & Chen	(2002)	Cuidado, Lealtad mutua
Connell, Ferres & Travaglione	(2003)	Competencia, Integridad
Albrecht & Travaglione	(2003)	Cuidado, Soporte organizativo, Comunicación, Seguridad
Costa	(2003)	Motivos e intenciones confiables.
Mukherjee & Nath	(2003)	Rapidez en la comunicación, Calidad de la información, Confidencialidad, Integridad
Farrel	(2003)	Integridad, Honestidad
Bansal, Irving & Taylor	(2004)	Fiabilidad, Integridad del servicio
Ferres, Connell & Travaglione	(2004)	Benevolencia Coherencia
Kwon & Suh	(2004)	Confiabilidad -Consistencia, competencia, honestidad, cuidado, responsabilidad, ayuda, benevolencia (Altman and Taylor 1973; Dwyer and LaGace 1986; Larzel- ere and Huston 1980; Rotter 1971)- Integridad.

Martin, Gutierrez & Camarero	(2004)	Valores, Honestidad, Integridad
Chu & Fang	(2006)	Confiabilidad -Consistencia, competencia, honestidad, cuidado, responsabilidad, ayuda, benevolencia (Altman and Taylor 1973; Dwyer and LaGace 1986; Larzel- ere and Huston 1980; Rotter 1971)- Integridad.
Yilmaz	(2008)	Sentimientos o creencia de confiabilidad
Dayan	(2010)	Comportamientos consistentes e íntegros
Heavey, Halliday, Gilbert & Murphy	(2011)	Habilidad, Benevolencia, Integridad
Chiang & Wang	(2012)	Ejemplaridad personal

Tabla 26: Cuadro resumen de los autores que explican la confianza como antecedente del compromiso en el marco de un comportamiento confiable.

Fuente: Elaboración propia.

A modo de conclusión, la creación de vínculos personales, la existencia de reciprocidad entre los agentes de una relación y el comportamiento confiable son las tres categorías que sintetizan la fundamentación que nos permite justificar la relación de la confianza como antecedente del compromiso. Dado que la mayor parte de las investigaciones muestran que los comportamientos confiables constituyen el principal motivo que justifica la relación de la confianza como antecedente del compromiso, procedemos de abordar en el último epígrafe de este tercer capítulo si puede existir una relación directa entre estos comportamientos confiables, que conformarían la confiabilidad del depositario, y su compromiso organizativo.

### **3.4. La confiabilidad como antecedente del compromiso organizativo afectivo.**

Como vimos en el primer capítulo de esta investigación, existe en la Academia un claro interés por ahondar en el concepto de confianza organizativa. Tras la revisión de la literatura llevada a cabo se pudo corroborar que una de las investigaciones de referencia en este ámbito es la desarrollada por Mayer et al. (1995). Además de presentar una de las definiciones más completas del constructo, estos autores proponen uno de los principales modelos de confianza que integra tanto las partes implicadas en la relación de confianza (el depositante -el que confía- y el depositario -la persona en la que se confía-) como los elementos que influyen en la generación de confianza y las características de los agentes para generarla (por parte del depositante, la propensión a confiar y, por el depositario, la habilidad, benevolencia e integridad).

Al igual que ocurre con la confianza organizativa y, como en el segundo capítulo de nuestra Tesis hemos podido constatar, también encontramos abundantes trabajos que estudian el concepto de compromiso organizativo. Tras la revisión de la literatura sobre este constructo se ha podido corroborar que una de las investigaciones de referencia en este ámbito es la desarrollada por Meyer y Allen (1991). Estos autores definen el compromiso como un concepto multifactorial que consta de tres dimensiones: el compromiso afectivo -permanezco en la organización porque quiero-, el compromiso calculado -permanezco en la organización porque lo necesito- y el compromiso normativo -permanezco en la organización porque debo-. A su vez, y como estamos estudiando en este tercer capítulo, diversas investigaciones han estudiado la relación de la confianza y el compromiso organizativo (Hrebiniak 1974; Bamburg & Patrickson 2008) determinando la mayoría de ellas que la confianza constituye un antecedente del compromiso organizativo (Whitener 2001; Aryee et al. 2002). Los hallazgos de estos estudios ponen de manifiesto el valor que aporta tener trabajadores altamente vinculados con la organización y el papel de la confianza como uno de los factores que explica el alto nivel de implicación de los trabajadores.

De entre estos autores que afirman que la confianza puede considerarse un antecedente del compromiso, se han identificado tres razones que justifican esta relación: la generación de vínculos personales personales que vendrá determinado por una conexión más o menos estable entre las partes, la reciprocidad entre las partes o la existencia de un flujo dinámico entre los agentes de una relación y, el argumento más aludido por los autores (29 de los 47 artículos analizados que establecen que la confianza es un antecedente del compromiso), los comportamientos confiables, es decir, la manera de portarse o actuar de un individuo con su entorno.

Dado la relevancia que se ha dado en la literatura a la razón de que son los comportamientos confiables los que justifican que exista relación entre la confianza y el compromiso parece razonable ahondar en ella para ver si existe una influencia directa entre los comportamientos confiables y el compromiso de tal modo que éstos puedan considerarse también precedentes del compromiso.

En este sentido, cuando se alude a los comportamientos confiables, existe en la literatura una estrecha relación entre éstos y la confiabilidad del directivo. Parece ser que fue Gabarro (1978) uno de los primeros autores que habló sobre la multidimensionalidad de la confianza distinguiendo 5 comportamientos (competencia, integridad, consistencia, lealtad y apertura) sobre los que la persona que va a tomar la decisión de confiar juzgará si el depositario es digno de su confianza. Años más tarde Mayer et al. (1995) distinguió entre confianza y confiabilidad del depositario, de modo que la confianza haría referencia la decisión personal de hacerse vulnerable y la confiabilidad se referiría a los aspectos que se juzga en la persona en la que se va a confiar para ver si se asume el riesgo de hacerse vulnerable a ella o no. A partir de esta distinción, parece más lógico relacionar los comportamientos confiables con la confiabilidad del depositario. De este modo, podríamos distinguir si las acciones del depositario le hacen digno de que otra persona asuma el riesgo de hacerse vulnerable a él.

Dicho esto, lo que se propone estudiar en este apartado es el análisis de la literatura que relaciona la confiabilidad percibida en quien se va a confiar con el compromiso declarado por la persona que ha confiado. Para ello, partimos de los principales trabajos que han estudiado las relaciones entre estas variables con el fin de exponer las relaciones más significativas encontradas y, finalmente, puntualizar el contexto en el que se ha estudiado dicha relación. Posteriormente, se analizarán algunas de las cuestiones que todavía no han sido abordadas y se identificarán contextos donde no se han analizado esta relación.

Uno de los primeros trabajos que analizan la relación entre confiabilidad y compromiso fue el de (Fryxell et al. 2004) estudian el papel de la confiabilidad percibida en el directivo sobre el compromiso de los trabajadores de una multinacional de telecomunicaciones en China que está sufriendo un proceso de reestructuración. El concepto de confiabilidad que utilizan parte del descrito por Mayer et al. (1995). A partir de la habilidad, benevolencia e integridad, identifican dos dimensiones de la confiabilidad: la competencial y la afectiva. La dimensión competencial englobaría fundamentalmente la habilidad del directivo y su capacidad técnica para fijar objetivos y conseguirlos. La dimensión afectiva haría referencia fundamentalmente a la benevolencia del directivo indicando si el directivo persigue los intereses comunes o únicamente busca su propio beneficio. Respecto al compromiso, parten del concepto de Meyer y Allen (1991) e identifican dos

dimensiones del compromiso. Por un lado, la dimensión de continuidad, que hace referencia a la decisión de quedarse tras analizar las ventajas e inconvenientes de permanecer o abandonar la organización. Por otro, la dimensión de valores que es un híbrido entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo descrito por Meyer y Allen (1991). De este modo, este tipo de compromiso haría referencia a que se toma la decisión de permanecer en la organización porque uno está a gusto por el trato recibido y porque comparte los principios declarados por la empresa.

En un estudio empírico con una muestra de 269 trabajadores relacionan las dos dimensiones de la confiabilidad con las dos dimensiones del compromiso. Tras analizar los resultados, encuentran que la dimensión competencial de la confiabilidad tiene un efecto positivo y directo sobre el compromiso de valores y no así la dimensión afectiva de la confiabilidad. La explicación que dan a estas relaciones está basada en el contexto de la empresa estudiada y en la cultura que predomina en el país donde se encuentran. Respecto al contexto, una reestructuración implica altos niveles de incertidumbre respecto a lo que va a suceder. Los autores afirman que, en estos contextos, los trabajadores priorizan la dimensión competencial del directivo a la hora de potenciar el compromiso de valores de los trabajadores ya que su futuro en la organización estará condicionado por los resultados conseguidos. La cultura del país en el que se encuentra la empresa está impregnada por los valores confucionistas donde existe un elevado sentimiento de responsabilidad y cumplimiento de las obligaciones contraídas. De este modo, el compromiso de valores de los trabajadores dependerá más de las propias convicciones personales que del cuidado e interés de los directivos por sus empleados.

El trabajo Fryxell et al. (2004) merece un reconocimiento al tratarse de uno de los primeros trabajos que relacionan la confiabilidad del directivo con el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, el contexto y la cultura de la muestra analizada hace difícil generalizar los resultados encontrados ya que están muy condicionados a las circunstancias singulares del estudio.

Unos años más tarde, Colquitt et al. (2007) publicaron un meta-análisis a partir de 132 estudios empíricos que estudian las consecuencias de la confianza en otras variables comportamentales (desempeño en el trabajo, comportamientos organizativos cívicos, comportamientos contraproducentes, y riesgo asumido en la relación) así como con el compromiso afectivo ya que es una variable que manifiesta el intercambio social entre las partes. Para su análisis estadístico, seleccionaron únicamente estudios que utilizaran el concepto de confianza de Mayer et al. (1995) para poder distinguir la decisión de confiar de la confiabilidad percibida. A partir de esta distinción se propusieron analizar qué elementos de la confiabilidad influyen más en la confianza generada y, además, si afectan directamente o a través de la confianza en las variables comportamentales analizadas (mediación total o parcial). Otras de las características de los artículos analizados fue que

las muestras estudiadas fueran de adultos en entornos de trabajo centrados en tareas. Tras analizar los resultados llegaron a la conclusión de que tanto la confianza depositada como la confiabilidad percibida en el depositario tiene influencia directa en las variables comportamentales estudiadas. En el caso del compromiso afectivo, afirman que la confiabilidad percibida puede considerarse como un antecedente de éste.

El trabajo de Colquitt et al. (2007) parece sustancialmente importante por varias razones: el primer lugar, porque se trata de un meta-análisis que diagnostica los estudios empíricos realizados hasta la fecha lo que permite conocer los resultados de las principales investigaciones. En segundo lugar, porque se centra en el estudio de los trabajos que han utilizado el concepto de confianza de Mayer et al. (1995) que es el que se está utilizando en esta tesis doctoral. Finalmente, porque analiza la relación directa que tiene cada uno de los elementos de la confiabilidad con variables comportamentales, en concreto, con el compromiso afectivo. De los resultados obtenidos por Colquitt et al. (2007) conviene resaltar que han utilizado muestras de profesionales en entornos de trabajo centrados en la tarea, obviando los entornos relacionales. Como los propios autores afirman, quedaría como futura línea de trabajo analizar las mismas relaciones en varios tipos de trabajo (sector servicios, sector industrial, directivos...)

Byrne et al. (2011) publicaron un trabajo con el objetivo de profundizar en cómo la relación entre la organización y el trabajador influye en su desempeño y en su compromiso afectivo. Dentro del marco de la relación entre la organización y el trabajador incorporan las variables soporte organizativo percibido, intercambio social entre ambos y la confiabilidad del directivo como antecedente de los otros dos. Tras analizar un estudio empírico preguntando a 119 empleados de una empresa estadounidense, encuentran que la confiabilidad del directivo es antecedente tanto del soporte organizativo percibido como del intercambio social entre la organización y el empleado y, por otro lado, que la confiabilidad del directivo influye en el desempeño personal del empleado y en su compromiso a través del soporte organizativo percibido y del intercambio social. De este modo, los autores afirman que los directivos pueden potenciar el compromiso de sus trabajadores a través de comportamientos que pongan de manifiesto su confiabilidad.

El trabajo de Byrne et al. (2011) hace un estudio en una empresa americana que parece estar en una situación de estabilidad. Respecto a las relaciones estudiadas conviene destacar dos aspectos: por un lado, no estudian el efecto directo que la confiabilidad tiene con el compromiso, sino que la estudian a través del efecto mediador del soporte organizativo percibido y del intercambio social. Por otro lado, la variable confiabilidad la estudian como un único constructo que engloba tanto la habilidad, la



benevolencia como la integridad. De este modo, no analizan la relación singular que cada antecedente sobre las otras variables.

En el mismo año, Cho y Ringquist (2011) realizaron un estudio con empleados del sector público con la intención de ahondar en la relación que la confianza tiene con variables “output” organizativas. En su estudio analizan como la confiabilidad percibida en el directivo (habilidad, benevolencia e integridad) influye en la satisfacción de los trabajadores, en el desarrollo de comportamientos colaborativos y en el desempeño de su unidad de trabajo. Encuentran que la relación entre la confiabilidad y los resultados output se intensifica en contextos organizativos donde el desempeño organizativo no es muy alto y donde hay perturbaciones debidos a cambios en el gobierno de la organización, como es el caso de las organizaciones públicas. De este modo afirman que los trabajadores que cuenten con dirigentes confiables estarán más satisfechos, potenciarán su colaboración con el resto de compañeros e incrementarán el desempeño de su trabajo. Los autores concluyen su trabajo afirmando que los directivos deben cultivar activamente la confianza generada en sus trabajadores y su confiabilidad.

El trabajo de Cho y Ringquist (2011) no explicitan el compromiso dentro de las variables output estudiadas, de modo que no estudian la relación directa entre éste y la confiabilidad percibida en los directivos. Sin embargo, a la hora de detallar las implicaciones prácticas de su trabajo sí que hacen referencia al compromiso afirmando la necesidad de cultivar un clima de compromiso y sentido de misión entre los trabajadores. De este modo, puede proponerse como futura línea de trabajo el estudio de la relación entre la confiabilidad percibida y el compromiso declarado por los empleados.

Kim et al. (2012) publicaron un trabajo con la intención de analizar las razones por las que el *empowerment* delegado a los trabajadores potencia su compromiso. Para ello, proponen que de la confiabilidad percibida en el directivo tiene un papel mediador en estas dos variables. Tras realizar un estudio empírico a 330 empleados de 29 hoteles de lujo de Seúl, concluyen que efectivamente la confiabilidad del directivo media en la relación *empowerment*-compromiso y, por lo tanto, que la confiabilidad puede considerarse un antecedente directo del compromiso organizativo. Según estos autores, delegar en los trabajadores potencia la confiabilidad percibida en el directivo e incrementa el compromiso de éstos con la organización.

El trabajo de Kim et al. (2012) utilizan el concepto de confiabilidad propuesto por Mayer et al. (1995) agregando en una única variable ítems de la habilidad, benevolencia e integridad del directivo. A la hora de medir el compromiso utiliza tres ítems que hacen referencia al compromiso afectivo propuesto por Meyer y Allen (1991). En su estudio los autores relacionan la variable agregada confiabilidad con el compromiso afectivo. Quedaría como futura línea de investigación analizar la

relación directa de cada uno de los antecedentes habilidad, benevolencia e integridad sobre el compromiso afectivo. Por otro lado, el estudio se realiza en el sector hotelero dejando otros sectores organizativos.

Miao et al. publicaron dos trabajos, uno en 2013 y otro en 2014, en los que profundizan en la relación que tiene el estilo de liderazgo del directivo con el compromiso de los trabajadores. Realizaron un estudio con una muestra de 239 empleados a tiempo completo de oficinas gubernamentales de Zhejiang (China). En su artículo de 2013, analizaron el papel mediador de la confianza en la relación entre el estilo participativo del directivo con el compromiso de los trabajadores. A su vez, Miao et al. (2014) estudian el efecto mediador de la confianza entre el liderazgo servidor y el compromiso de los trabajadores. Conviene recalcar que en ambos trabajos utilizan el concepto de confianza de McAllister (1995), que distingue entre la confianza afectiva y la confianza cognitiva, y el concepto multidimensional de compromiso de Meyer y Allen (1991), que distinguen entre el compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Tras analizar los resultados de su estudio, concluyen que la confianza afectiva media en la relación entre los dos estilos de liderazgo estudiados (participativo y servidor) con el compromiso afectivo y normativo.

Por su parte, Zhu et al. (2013) realizaron un trabajo similar al de los autores anteriormente citados y estudiaron el efecto que el liderazgo transformacional percibido en el directivo tiene sobre el compromiso afectivo, los comportamientos organizativos cívicos y el desempeño en el trabajo de los subordinados. Al igual que Miao et al. (2013) estudian esta relación analizando el efecto mediador de la confianza afectiva y cognitiva descrita por McAllister (1995). Tras analizar los resultados de un trabajo empírico realizado a 318 díadas superior-subordinado de empresas industriales de China encuentran que la confianza afectiva media en la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso afectivo, los comportamientos organizativos cívicos y el desempeño del trabajo del subordinado. Los autores concluyen que en la cultura china las emociones tienen un papel importante en la percepción de confiabilidad.

Los dos trabajos de Miao et al. (2014) y el de Zhu et al. (2013) no incluyen explícitamente la variable confiabilidad en sus trabajos. Sin embargo, los resultados obtenidos están en sintonía con las aportaciones de Gould-Williams (2004) y de Kramer (1995) quienes afirman que la confiabilidad percibida en el directivo es una variable clave para potenciar a los trabajadores que desempeñan un papel técnico en la organización. De ahí que se hayan incluido en este estudio de la literatura.

Cheng et al. (2015) publicaron un trabajo en el que toman como base la teoría del intercambio de liderazgo entre los miembros (Leader-Member exchange) y las diferencias culturales para analizar las relaciones entre la confiabilidad, el soporte organizativo percibido y el compromiso de los

trabajadores en América y en China. Concretan la confiabilidad percibida en el directivo a partir de su integridad. Los resultados a los que llegan son los siguientes: en América, la percepción de integridad es un requisito para que puede originarse reciprocidad entre la díada superior-subordinado. Una vez exista esta relación recíproca, a mayor soporte organizativo percibido más se potenciará el compromiso de los subordinados. Por su parte, en los trabajadores de cultura china, la percepción de integridad en el directivo no es una condición necesaria para potenciar el compromiso de los subordinados. Sin embargo, sí que es necesario percibir el soporte organizativo para aumentar su compromiso.

El trabajo de Cheng et al. (2015) sí que estudian la relación directa entre la confiabilidad percibida en el directivo y el compromiso de los subordinados. Sin embargo, concreta la confiabilidad únicamente en la percepción de integridad y toma como variable compromiso el concepto propuesto por Becker et al. (1996) y Gregersen (1993) refiriéndose a una identificación con los objetivos y los valores del directivo.

A partir de los trabajos estudiados se puede detectar que existe un creciente interés por ahondar en la relación entre la confiabilidad percibida en el depositario con el compromiso y otras variables comportamentales. De entre los trabajos estudiados, el artículo de Colquitt et al. (2007) nos parece especialmente relevante porque está en total sintonía con el objetivo pretendido en este tesis doctoral: estudiar la confiabilidad como antecedente del compromiso. Sin embargo, el tipo de muestras analizadas en su meta-análisis deja abierta la puerta a seguir profundizando en esta relación analizando la relación confiabilidad-compromiso en otros entornos más relacionales y en otros sectores profesionales.

Partiendo de la constatación de que existen estudios que establecen una estrecha relación entre los comportamientos confiables y la confiabilidad percibida en quien se va a confiar, en el presente epígrafe hemos abordado el análisis de los principales trabajos que relacionan los comportamientos confiables con el compromiso organizativo, más concretamente, determinan que los comportamientos confiables que configuran la confiabilidad del depositario tienen una influencia directa en el compromiso del depositante de la confianza. O dicho de otro modo, en qué medida la habilidad, la benevolencia y la integridad del supervisor directo son antecedentes del compromiso afectivo del subordinado.

De esta manera y, tras haber establecido el marco teórico de nuestra investigación en estos tres primeros capítulos, el siguiente capítulo está dedicado al desarrollo del modelo que proponemos validar.



# CAPÍTULO 4.

## MODELO DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Introducción.

En el primer capítulo de nuestra investigación, hemos abordado la importancia de la confianza en el ámbito organizativo para describir las principales definiciones y analizar el modelo de Mayer et al. (1995) que, por los motivos descritos, será el que hemos utilizado de referencia en nuestro trabajo empírico. Debemos poner de relevancia que los autores distinguen tres elementos, conocidos como los antecedentes de la confianza (la habilidad, la benevolencia y la integridad) y que constituyen la confiabilidad del depositario (en quién se va a confiar), es decir, el fundamento que permite al depositante tomar la decisión de confiar en la otra persona. En concreto, tal y hemos descrito, nos vamos a centrar en el nivel de confianza generado por el equipo directivo en su conjunto (relación de confianza de una o varias personas con un grupo de personas).

Por otro lado, en el segundo capítulo, hemos estudiado la importancia del compromiso en la organización para determinar cuáles son sus principales definiciones y profundizar en el modelo de Meyer y Allen (1991), que servirá de base para nuestra Tesis y que establece tres dimensiones de compromiso (de continuidad, afectivo y normativo). Nuestra investigación se va a centrar en el compromiso afectivo en los subordinados.

Partiendo del estado del arte sobre cada uno de los dos constructos de nuestra investigación, en el tercer capítulo, hemos analizado los principales trabajos que recogen la relación entre la confianza y el compromiso organizativo para describir qué tipo de conexión encuentran entre ambas variables y, dentro de éstos, analizar en profundidad la literatura mayoritaria que concibe la confianza como un antecedente del compromiso organizativo. De los tres tipos de razones que hemos identificado que justifican esta relación compromiso como variable explicada por la confianza; la creación de vínculos personales, la reciprocidad entre las partes y los comportamientos confiables, y dado que ésta última justificación es la que mayoritariamente explica este binomio y, por lo tanto, la que goza de mayor relevancia en la literatura, hemos profundizado en su estudio para ver si existe una influencia directa

entre los comportamientos confiables y el compromiso de tal modo que éstos puedan considerarse también precedentes del compromiso. En este sentido, y puesto que hemos podido constatar la existencia de una estrecha relación entre los comportamientos confiables y la confiabilidad percibida en quien se va a confiar, nos hemos centrado en analizar los principales trabajos que establecen una relación directa entre la confiabilidad del depositario y el compromiso afectivo del depositante de la confianza.

De esta manera, hemos encaminado el marco teórico de la investigación a estudiar en qué medida la habilidad, la benevolencia y la integridad del supervisor directo, es decir, estos comportamientos confiables que configuran la confiabilidad del depositario, tienen una influencia directa en el compromiso afectivo del subordinado (depositante de la confianza).

En este sentido y, para evaluar los elementos (comportamientos confiables) que constituyen la confiabilidad del supervisor directo (depositario de la confianza) tomamos como referencia el modelo de Mayer et al. (1995) mientras que para el estudio del compromiso afectivo del subordinado (depositante de la confianza que tomará la decisión de comprometerse con el depositario) se analizará mediante el modelo de Meyer y Allen (1991).

Tras haber justificado y determinado en los tres primeros capítulos los modelos que servirán de base para analizar los dos constructos que abordamos en nuestra investigación así como profundizar en la relación que se da entre ellos, en este cuarto capítulo vamos a detallar el modelo que proponemos en nuestra investigación. Para ello y, dado que nuestro empírico se va a focalizar en el ámbito educativo, entendemos oportuno, antes de proponer el modelo que vamos a validar, realizar un breve estado del arte sobre los principales trabajos que investigan los constructos confianza y compromiso en los centros educativos. Así pues, el presente capítulo está estructurado en tres partes. Tras este primer epígrafe introductorio, en segunda lugar analizaremos las referencias que estudian la importancia de la confianza organizativa en los centros educativos para posteriormente entrar a describir los principales artículos que destacan la relevancia del compromiso en dicho ámbito. Por último y, en relación con nuestro objeto de investigación, nos hemos centrado en el análisis de las publicaciones que estudian la relación confianza y compromiso organizativo en los Centros Educativos con el fin de determinar qué tipo de conexión establecen, cómo la explican y qué consecuencias se dan.

Con la revisión de los principales trabajos que relacionan la confianza como antecedente del compromiso en el ámbito educativo, pasamos a proponer el modelo teórico de nuestra investigación y procedemos a detallar las hipótesis planteadas que se contrastarán mediante el estudio empírico.

Así pues, tras haber descrito la estructura y contenido del cuarto capítulo, pasamos a describir los trabajos que analizan la importancia de la confianza y el compromiso en los centros educativos.

## **4.2. Confianza y compromiso en el ámbito de la gestión de centros educativos**

Tal y como hemos descrito en la introducción del presente capítulo, este segundo epígrafe lo dedicamos a estudiar los distintos trabajos que determinan una relación entre la confianza y el compromiso en los centros educativos. Para ello, describimos las referencias que establecen la importancia de cada una de las variables por separado (la confianza y el compromiso organizativo) en los centros educativos para, en segundo lugar, profundizar en el análisis de las publicaciones que tienen un objeto de estudio similar al nuestro, es decir, estudian la relación confianza como antecedente del compromiso organizativo en los Centros Educativos, con el fin de determinar qué tipo de conexión establecen, cómo la explican y qué consecuencias se dan.

De esta manera, y respecto de la confianza en los centros educativos, debemos partir de Tschannen-Moran, como referente en dicho campo. Según el curriculum vitae del propio autor, ha realizado 44 presentaciones en Congresos, 82 conferencias y publicado más de 36 artículos en el ámbito educativo, debiendo destacar siete de ellos sobre la importancia de la confianza en los Centros Educativos.

El primero de ellos, "Trust in schools: A conceptual and empirical analysis" (1998), Tschannen-Moran & Hoy parten de un estado del arte sobre la confianza entendida como un "elemento vital para el buen funcionamiento de la organización" (Tschannen-Moran & Hoy 1998, p.334) para analizar su importancia como "fundamento de la efectividad en los colegios" (Cunningham & Gresso 1993). Mediante su estudio empírico con la obtención de 2.741 respuestas de profesores, demuestran que la confianza está estrechamente relacionada tanto con la existencia de un clima positivo en el centro educativo como con el comportamiento de su director. De esta manera, "el comportamiento de los profesores generará confianza entre los propios compañeros mientras que el comportamiento del director determinará la confianza generada en los profesores" (Tschannen-Moran & Hoy 1998, p.350). Partiendo de esta primera publicación y llegando a la conclusión de que "se necesita un mayor esfuerzo en estudiar la confianza en los centros educativos" (Tschannen-Moran & Hoy 1998, p.350), presentó un año más tarde junto con Hoy, W.K., un estudio en las escuelas urbanas donde

establecen los cinco elementos fundamentales de la confianza en los centros educativos. De esta manera, partiendo de la definición de confianza como "la voluntad individual o de un grupo de hacerse vulnerable frente a otra parte basado en la presunción de que la otra parte es benevolente, confiable, competente, honesta y abierta" (Hoy & Tschannen-Moran 1999, p.189), los autores demuestran, por un lado, que estos cinco elementos de la confianza son fundamentales en los centros educativos y que la confianza de los profesores con sus directivos posibilita una mayor capacidad de confiar entre ellos mismos (es decir, entre los propios profesores) y con sus clientes (los alumnos y la comunidad educativa; padres...). Así pues, en sentido positivo, confiar en el directivo propiciará a su vez una mayor confianza con los implicados del centro educativo mientras que, en sentido contrario, "la desconfianza tiende a generar desconfianza" (Hoy & Tschannen-Moran 1999, p.204).

En el 2000, publican el artículo "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust" donde realizan una revisión de la literatura tanto teórica como empírica sobre la confianza en las últimas cuatro décadas, principalmente aplicada en los colegios. Como los autores indican, "lo que nos preocupa pueden ser bienes tangibles, como nuestros hijos o el dinero, o intangibles como la democracia o las normas de respeto y tolerancia. Los colegios cuidan por todas éstas necesidades para nuestra sociedad por lo que el constructo confianza es fundamental en los colegios" (Tschannen-Moran & Hoy 2000, p.548). Así pues, la confianza en los colegios es un "elemento vital para el correcto funcionamiento de la organización" (Tschannen-Moran & Hoy 2000, p.549) y "necesario para una cooperación y cooperación efectiva, así como el fundamento que permite entablar relaciones cohesionadas y productivas en las organizaciones" (Baier 1986).

En concreto, los autores analizan las distintas fases históricas en el desarrollo de la confianza organizativa para acabar describiendo su influencia en los centros escolares. En primer lugar, respecto de la comunicación, "los directores que quieren propiciar la sinceridad entre los empleados, deben cultivar una atmosfera de confianza" (Tschannen-Moran & Hoy 2000, p.581), de la misma manera "cuando los directores generan confianza entre sus empleados permitiendo una gestión compartida, provocan una mayor confianza de éstos", es decir, la confianza genera colaboración entre los directivos y el subordinado. En tercer lugar, y como el autor había indicado en su artículo de 1998, la confianza también crea un mejor clima escolar por lo que el apoyo del Director a los profesores influye en su nivel de confianza con el superior (Tschannen-Moran & Hoy 1998). Por otro lado, la confianza también determina el comportamiento ciudadano, por lo que si los directores son efectivos generando una cultura organizativa que es la fuente donde se inspiran los profesores en sus quehaceres diarios, deben ganarse la confianza de la comunidad escolar (Deluga 1994). Por último, la confianza implica evitar una proliferación de normas burocráticas que son contraproducentes en



tanto que crean "un sentimiento de desolación, deslealtad, falta de compromiso" (Walker 1999) pero sí que determina la efectividad en la escuela tanto en la calidad de los profesores al impartir las clases como en la adaptación a la escuela (Hoy et al. 1992).

En el 2001, mediante el artículo "A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools", realizado con otros dos autores, parten del fundamento de que "la confianza es vital para la supervivencia humana, el aprendizaje y el funcionamiento en una sociedad compleja" (Goddard et al. 2001, p.7) para concluir, mediante su estudio realizado en escuelas elementales urbanas, que "la confianza hace de las escuelas un mejor lugar para aprender los estudiantes, quizás permitiendo y propiciando relaciones entre las familias y la escuela" (Goddard et al. 2001, p.14) por lo que "la confianza es un proceso recíproco y no sólo unilateral" (Goddard et al. 2001, p.14) donde "todos los miembros de la comunidad escolar, no sólo los profesores, necesitan actuar basándose en la confianza" (Goddard et al. 2001, p.14).

En este mismo sentido pero esta vez centrándose en la importancia de la colaboración entre los directivos y los profesores y de éstos con sus propios compañeros así como de los familiares con el centro educativo, presentan un año más tarde la publicación "Collaboration and the need for trust" (2001) en el que demuestran, mediante un estudio empírico con la obtención de 898 respuestas de profesores, que el nivel de confianza en la escuela está estrechamente relacionado con el nivel de colaboración, es decir, "la colaboración y la confianza son procesos recíprocos que dependen el uno del otro" (Tschannen-Moran 2001, p.315). De esta manera, en la medida en que "los directores, profesores y familiares tengan oportunidades para participar, se generará una espiral de confianza que propiciará mayor confianza" (Tschannen-Moran 2001, p.315). Ahondando en esta misma idea, unos años más tarde y bajo el título "Fostering teacher professionalism: The role of professional orientation and trust" (2009), el autor sigue insistiendo en la importancia de adoptar medidas que posibiliten una confianza fuerte entre los directores, los profesores y los estudiantes así como sus familiares o implicados en la comunidad educativa.

El artículo más reciente que describimos, "Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools" (2015), Tschannen-Moran, M. y Gareis, C. R., realizan un análisis sobre la confianza del claustro con el director del centro así como la importancia del liderazgo del director y su influencia en variables como el clima escolar y los resultados obtenidos por los estudiantes. Mediante una muestra empírica realizada en 64 escuelas con la obtención de 3.215 respuestas de profesores, concluyen que "sin confianza, los directores no pueden ser unos líderes efectivos" (p. 84) y, en este sentido "para que los directores ganen la confianza de los profesores, debe aportar más que buenas intenciones, requiere ofrecer un conjunto sólido de principios éticos y valores

elementales así como perfiles y conocimientos para promulgar dichos valores" (Tschannen-Moran & Gareis 2015, p.85).

Los autores parten de la premisa de que "la impresión de la benevolencia, la honestidad, la apertura, la competencia y la consistencia del principal contribuyen potencialmente a la confianza que el claustro deposita en el principal" (Handford & Leithwood 2013) para demostrar que los directores deben estar preparados para actuar colegialmente con los profesores de una manera honesta, abierta y benévola (liderazgo colegial) así como demostrar un profundo conocimiento y competencia en la toma de decisiones respecto del programa académico (liderazgo instructivo).

Por último, destacamos otros tres artículos sobre la confianza en el ámbito de los centros educativos que no tienen por autor a Tschannen-Moran. El primero de ellos, "Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools" (2009), Erden & Erden tratan de determinar cuáles son las variables que predicen la confianza organizativa en los directivos del colegio y los profesores. Partiendo de la idea de que "la persona humana necesita la confianza desde que nace hasta que fallece" (Erden & Erden 2009, p.2180) por lo que "constituye la invisible naturaleza de las relaciones en las escuelas" (Hargreaves 2002, p.405) destacan que "las relaciones humanas que se dan en los colegios entre los directivos, los profesores, otros empleados y los estudiantes así como los inspectores, familiares y entorno de fuera del colegio requerirán de confianza" (Erden & Erden 2009, p.2183). A través de su estudio realizado en escuelas en Ankara demuestran que la tendencia a confiar así como los valores y las actitudes son los antecedentes esenciales que determinan la percepción de confianza de los directores y los profesores.

Por otro lado, Bas (2012) presenta un artículo en el que demuestra la existencia de una correlación entre el liderazgo instructivo de los directivos de los colegios y la percepción de confianza organizativa de los profesores (subordinados). Mediante una muestra empírica realizada en 71 colegios de Nigde (Turquía) con la obtención de 401 respuestas de profesores, indican que "los directores que presentan un liderazgo instructivo y son persuasivos, trabajan eficazmente con los profesores promoviendo entre éstos la confianza organizativa" (Bas 2012, p.12) de esta manera, "aunque el énfasis académico, la integridad institucional y la consideración están relacionados con la confianza entre los compañeros, será la moral y la influencia del director lo que conjuntamente posibilitan la mejor explicación de la confianza organizativa de los profesores en las escuelas elementales" (Hoy et al. 1991).

Y, por último y uno de los más actuales, destacamos el reciente artículo "Investigating Teacher Trust towards Principal in High Performing Schools: Comparisons on Teacher Demographic Profiles" (2015) que analiza el nivel de confianza de los profesores con su director así como las diferencias que se dan

en el nivel de confianza de los profesores atendiendo a su género, edad, experiencia como docente, el tipo de colegio y las calificaciones académicas del centro escolar. Mediante las respuestas obtenidas por 250 profesores de cinco colegios de alto rendimiento diferentes, demuestran que "los directores de centros de alto rendimiento que se hacen vulnerables frente a los profesores cuando comparten información relevante y crean interacciones recíprocas positivas, obtendrán la confianza de los profesores en el cumplimiento de la visión y los objetivos del centro escolar" (Tahir et al. 2015, p.176). De esta manera, concluyen que conseguir la confianza, la comprensión, el actuar de manera justa y confiable son elementos necesarios que deben fomentar la participación, el dialogo y una información fluida " (Tahir et al. 2015, p.176).

De esta forma, y en consonancia con las ideas apuntadas por Tschannen-Moran, demuestran que la benevolencia, la fiabilidad, la competencia, la honestidad y la apertura son los cinco elementos que deben percibir los profesores en sus directivos para confiar en ellos.

Esta última idea nos permite concluir que, cuando hablamos de confianza en los centros educativos, concretamente en los elementos que evalúan los profesores para confiar en sus directivos, debemos tomar en consideración la obra de Tschannen-Moran, uno de los autores de referencia en este campo quien establece los cinco aspectos más importantes que todo directivo debe cultivar para generar la confianza en los centros educativos. Adjuntamos, por último y a efectos de síntesis, tabla 27 donde se detallan las referencias descritas que destacan la importancia de la confianza en los centros educativos.

FECHA	AUTOR	TITULO
2015	Tschannen-Moran & Gareis	Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools
2015	Tahir, Musah, Al-Hudawi, Yusof & Yasin.	Investigating Teacher Trust towards Principal in High Performing Schools: Comparisons on Teacher Demographic Profiles
2012	Bas	Correlation between School Principals' Instructional Leadership Behaviours and Teachers' Organisational Trust Perceptions
2009	Tschannen-Moran	Fostering teacher professionalism: The role of professional orientation and trust
2009	Erden & Erden	Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools

2001	Tschannen-Moran	Collaboration and the need for trust.
2001	Goddard, Tschannen-Moran & Hoy	A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools.
2000	Tschannen-Moran & Hoy	A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust.
1999	Hoy & Tschannen-Moran	The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools.
1998	Tschannen-Moran & Hoy	Trust in schools: A conceptual and empirical analysis.

Tabla 27: Principales referencias que determinan la importancia de la confianza en los centros educativos.  
Fuente: Elaboración propia.

Tras haber definido las principales referencias que describen la importancia de la confianza en los centros escolares, a continuación, pasamos a describir los trabajos más relevantes que resaltan la importancia del compromiso en los centros educativos.

La primera referencia que debemos resaltar, "Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies" (1993) fue publicada en la *Review of Educational Research*, una de las revistas de mayor impacto en el ámbito educativo, en la que los autores proclaman que "el conjunto de compromisos con la organización, con la profesión y los estudiantes son necesarios para la motivación de los profesores en aras a profesionalizar y perseguir cambios en su forma de actuar" (Firestone & Pennell 1993, p.493). En este sentido, evalúan las condiciones laborales en su centro escolar que influyen en el compromiso de los profesores como son las características del puesto de trabajo, la obtención de feedback, la autonomía, la participación, la colaboración, las oportunidades de aprender y los recursos o medios materiales que ofrece el lugar de trabajo. Mediante el análisis de todas estas variables, los autores concluyen que es importante combinar políticas que incrementen, por un lado, la participación, la colaboración y el feedback, es decir, hay que promover la participación mediante la involucración de los profesores en la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades mientras que, por otro lado, también es necesario planificar horarios con el fin de tener reuniones grupales en todos los niveles y departamentos lo que posibilita una mayor colaboración entre los profesores así como fomentar una mayor supervisión y asesoramiento de los mentores y directores con los profesores. Así pues, "cambiar las condiciones laborales de los profesores para obtener su compromiso hará su trabajo más ambicioso, estimulante e interactivo" (Firestone & Pennell 1993, p.519).

Casi una década más tarde, encontramos un trabajo que analiza los antecedentes y las consecuencias de dos tipos de compromiso de los profesores, el profesional y el organizativo. Los autores parten de la afirmación por la que, "respecto de los profesores que están altamente comprometidos con su colegio se presume su involucración en conductas que ayuden a lograr los objetivos de la organización, la realización de un esfuerzo que va más allá de las expectativas mínimas y su permanencia en la organización" (Firestone & Pennell 1993, p.557), para distinguir entre el compromiso profesional, que vendrá determinado por la lealtad hacia la profesión y, en este sentido, va más allá de lo estrictamente pecuniario por lo que requiere la adopción de determinados valores, mientras que el compromiso organizativo hace referencia a la identificación, la participación y la lealtad hacia la organización donde se trabaja.

Tomando como referencia esta distinción, entienden que el compromiso profesional vendrá propiciado por la participación de los profesores en las decisiones técnicas que, a su vez, influirá en su comportamiento con los estudiantes, mientras que la participación de éstos en la toma de decisiones sobre la gestión de la organización posibilitará su compromiso organizativo que influirá tanto en el comportamiento del profesor hacia el equipo de trabajo como hacia la organización.

Tras el estudio empírico realizado en diversos colegios de Israel con la obtención de 983 respuestas de profesores, los autores concluyen que "los directores deben motivar a los profesores, no sólo en su dominio técnico para la toma de decisiones, sino también en el manejo de prácticas de gestión" (Firestone & Pennell 1993, p.572) por lo que "ofrecer oportunidades para que los profesores se involucren en la toma de decisiones de gestión del centro educativo tiene efectos positivos en el compromiso organizativo lo que, a su vez, incrementará el comportamiento del profesor hacia los estudiantes, el equipo y la organización" (Firestone & Pennell 1993, p.572).

Adicionalmente al estudio de la importancia que tiene para los profesores su participación en la toma de decisiones en la organización y, utilizando esta misma muestra empírica, dos años más tarde (2004) analizan la influencia que el delegar o conceder determinadas facultades (empowerment) a los profesores tiene en su compromiso. En este sentido, entienden que las cuatro dimensiones que configuran el "empowerment" (dar poder) y que propician el compromiso profesional y organizativo de éstos son la auto-eficacia, entendida como la percepción que uno mismo tiene sobre su competencia y habilidad para actuar, el sentimiento de estatus que el profesor tiene en la organización, el nivel de desarrollo o crecimiento que el profesor entiende que tienen en su puesto de trabajo y la participación en la toma de decisiones.

A través de su muestra empírica demuestran que la auto-eficacia y el estatus influyen tanto en el compromiso profesional y organizativo como con en el comportamiento del profesor, mientras que

el crecimiento profesional sólo determinará los dos tipos de compromiso pero no su comportamiento. Por lo contrario, la participación en la toma de decisiones sólo posibilita un mejor comportamiento de los profesores hacia la organización, pero no influye en su compromiso. De esta manera, concluyen que "los directores deben establecer las condiciones laborales que permita a los profesores un sentimiento de tener un alto nivel de competencia, estatus y auto estima", es decir, "deben reconocer que los sentimientos y las percepciones de los profesores respecto de su colegio y su deseo de tener oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional son beneficiosas para la organización" (Bogler & Somech 2004, p.286).

Más recientemente, encontramos el artículo "Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With School" (2008) donde los autores parten de un análisis de los distintos trabajos empíricos que han estudiado los antecedentes del compromiso de los profesores centrándose en la importancia de dos de ellos, la eficacia del profesor y su identificación con el colegio.

En este sentido, clasifican los distintos factores que influyen en el compromiso de los profesores en individuales, organizativos y mediadores. En primer lugar, respecto de los factores individuales, en los que incluyen la eficacia del profesor, su género, la raza (negros o blanco) e incluso, su experiencia como profesor o la cultura a la que pertenecen, destacan que la mayoría de los trabajos que analizan éstos elementos no han encontrado conclusiones contundentes sobre su influencia en el compromiso.

Por otro lado, en cuanto a los antecedentes clasificados como organizativos, subrayan la influencia del clima laboral en el compromiso de los profesores y otros factores como la percepción que tienen los profesores sobre el director del centro así como la política de la organización.

En último lugar, existen otros elementos que actúan como mediadores entre el compromiso de los profesores y otras variables que, en sí mismas, constituyen un propio antecedente. La participación en la toma de decisiones, la satisfacción en el trabajo y la eficacia del profesor son algunos ejemplos de elementos que no tienen una gran influencia con el compromiso del profesor cuando actúan como antecedentes en sentido propio pero, cuando lo hacen como variables mediadoras entre otros elementos y el propio compromiso del profesor, sí que tendrán repercusión en su compromiso.

Mediante una muestra empírica realizada en 40 colegios de primaria y 41 de secundaria de Singapur acaban demostrando la importancia que la eficacia de los profesores y su identificación con el centro tiene, como variables mediadoras, entre la experiencia del profesor, el diálogo reflexivo y la política en la organización con el compromiso de éstos con el colegio. De esta manera, les permite concluir

que "los directores de las escuelas pueden conseguir el compromiso de los profesores mediante la construcción de profesores auto-eficientes" (Chan et al. 2008, p.625) y para ello, siguiendo a Peterson y Martin (1990), proponen cuatro formas de hacerlo "a) clarificar la misión, b) crear una cultura cohesionada, c) ofrecer un buen sistema de recompensa y d) teniendo un alta cualidad de liderazgo" (Chan et al. 2008, p.625).

Dos años más tarde y, tomando como referencia la variable del clima organizativo, Douglas S.M. publicó su tesis "Organizational Climate and Teacher Commitment" (2010) en la que, a través de un trabajo empírico con 1.357 profesores de primaria de Alabama, le permite demostrar que el clima organizativo tiene una gran influencia en el compromiso del profesorado. En concreto, las cuatro variables que configuran el clima son el liderazgo escolar, el comportamiento profesional de los profesores, la obtención de metas académicas y la vulnerabilidad de los profesores con la institución debiendo destacar que es el comportamiento del profesor el antecedente que mayor influencia tiene en el compromiso organizativo, siendo menos relevante el liderazgo escolar mientras que los otros dos factores no tienen especial vinculación con el compromiso.

De esta manera, "el director puede propiciar un clima positivo posibilitando la colaboración entre los profesores....promoviendo objetivos compartidos y el crecimiento profesional. Un plan de desarrollo profesional, el compartir la toma de decisiones y la obtención de metas académicas son formas de conseguir una buena relación entre los directores y los profesores" (Douglas 2010, p.50). Ahondando con esta misma variable organizativa, Najeemah (2012) publicó un artículo en el que también subraya la importancia del clima escolar en el compromiso del profesorado en Malaysia. En este sentido, insiste que los directores y los profesores "deben ser especialmente sensibles con los factores que crean un buen clima que posibilita el compromiso de los profesores" porque son esenciales para "promover la modernización de los colegios, mejorar las relaciones interpersonales y los resultados académicos" (Yusof 2012, p.71).

Siguiendo con esta misma línea de evaluar la importancia del clima escolar, más recientemente encontramos el artículo "Relationship Between School Climate and Teachers' Commitment in an Excellent School of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia" (2015), en el que se realiza un estudio sobre la relación entre el clima organizativo y el compromiso de los profesores de cinco colegios de un distrito de Malasia. A través de una muestra de 178 profesores, los autores demuestran que los profesores con un elevado nivel de compromiso trabajarán más diligentemente lo que propiciará unos mayores resultados académicos así como un sistema educativo más efectivo. De esta manera, el liderazgo colaborativo por parte del director, marcado por el respeto con los subordinados y la creación de un clima de armonía, y el comportamiento profesional por parte del profesor,

caracterizado por el compartir conocimientos, la cooperación y el respeto por los compañeros, son las variables que más influyen en el compromiso organizativo que propiciarán una mejor efectividad en los colegios.

Ahondando en otras variables, encontramos el trabajo "A study of the correlates of organizational commitment among secondary school teachers" (2013), en el que Gupta & Gehlawat estudian los efectos que la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo y el tipo de colegio (si es público o privado) tiene en el compromiso de los profesores de secundaria en Rohtak, en la India. Mediante la obtención de 480 respuestas de profesores, los autores concluyen que "el compromiso organizativo es un factor importante que contribuye a la efectividad del sistema educativo" y en este sentido, "cuando más comprometidos estén los profesores, más motivados estarán y más ganas de trabajar tendrán" (Gupta & Gehlawat 2013, p.69). Por este motivo, "los directivos y responsables de las instituciones educativas deben mantener alta la moral de los profesores mediante su involucración en los procesos de decisión y ofreciéndoles las oportunidades de interactuar y apoyarse con los otros profesores" (Gupta & Gehlawat 2013, p.69). Como concluyen, "la mejora del compromiso organizativo de los profesores se debe realizar a través de una sensibilización bien estructurada, la actitud y la competencia fundamentada en programas de entrenamiento" (Gupta & Gehlawat 2013, p.69).

Más recientemente, en la 5ª Conferencia internacional en investigación empresarial y económica celebrada en Malaysia, presentaron un trabajo que llevaba por título "School principal leadership styles and teacher organizational commitment among performing schools" (2014) donde estudian los efectos que los distintos estilos de liderazgo del director tiene con los distintos tipos de compromiso organizativo. En concreto, los autores analizan la influencia que los tipos de compromiso descritos por Allen y Meyer (afectivo, normativo y de continuidad), como consecuentes, reciben de los tres tipos de liderazgo, el transaccional (TS); basado en una relación de dar y tomar entre directivos y empleados (sistema de recompensa y castigo), el transformacional (TF); por el que directivo trata de inspirar y motivar a los subordinados (sistema de fomenta la creatividad, el desafío y el desarrollo del empleado individual) y el compasivo o participativo y sincronizado con los subordinados (NT).

Los autores concluyen que la dimensión más útil de compromiso es la afectiva, en tanto que determina un sentido emocional y voluntario de pertenencia a un colegio lo que hace que estén más preparados a sacrificar tiempo y esfuerzo por el beneficio del colegio.

Si bien todos los estilos de liderazgo influyen en el compromiso afectivo, el liderazgo transformacional caracterizado por generar unas sinergias y entusiasmo, cultiva la creatividad y la cooperación es el que tiene un mayor impacto en el compromiso afectivo.



A modo de conclusión del análisis de las distintas referencias que hemos estudiado sobre la importancia del compromiso en los centros educativos, debemos resaltar que existen diversos elementos que influyen en el compromiso de los profesores; las condiciones laborales en el centro escolar, el delegar o conceder determinadas facultades (empowerment), factores individuales como el género, la raza (negros o blanco), la experiencia o la cultura a la que pertenece el profesor, variables organizativas como el clima laboral, todas ellas influyen en el compromiso organizativo del profesor que constituye un elemento fundamental puesto que propicia, entre otros, una mejor efectividad en los colegios, promueve la modernización de los colegios, los resultados académicos y, principalmente, permite mejorar las relaciones interpersonales en los centros educativos. Adjuntamos tabla 28 con síntesis de las referencias descritas.

FECHA	AUTOR	ARTICULO
2015	Raman, Ling & Khalid	Relationship Between School Climate and Teachers' Commitment in an Excellent School of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia
2014	Lai, Luen, Chai & Ling	School principal leadership styles and teacher organizational commitment among performing schools
2013	Gupta & Gehlawat	A study of the correlates of organizational commitment among secondary school teachers.
2012	Najeemah	School climate and teachers ' commitment: a case study of Malaysia.
2010	Douglas	Organizational Climate and Teacher Commitment.
2008	Chan, Lau, Nie, Lim & Hogan	Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With School
2004	Bogler & Somech	Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools
2002	Somech & Bogler	Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment
1993	Firestone & Pennell	Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies

Tabla 28: Principales referencias que determinan la importancia del compromiso en los centros educativos.  
Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, y tras haber descrito las principales referencias sobre la importancia de los constructos confianza y compromiso en los centros educativos y, dado que nuestro trabajo de investigación tiene por objeto el estudio de la confianza como antecedente del compromiso organizativo, cuyas ideas teóricas, como posteriormente describiremos, han sido contrastadas con un trabajo de campo realizado en centros educativos, a continuación, vamos a analizar los artículos que describen la relación confianza y compromiso en el ámbito educativo. De esta manera trataremos de determinar qué tipo de relaciones encuentran entre ambos constructos y cómo fundamentan dicha relación. En este sentido, y como se detalla en el cuadro resumen que incluiremos en las conclusiones de este epígrafe, describimos el artículo y su autor así como la revista e impacto de la misma donde se ha publicado y nos centramos principalmente en estudiar qué tipo de confianza (con el superior, con los compañeros, con la propia organización) y de compromiso (afectivo, normativo, de continuidad, hacia los profesores....) describen los artículos y qué modelos utilizan para medir ambos elementos.

Antes de entrar a describir las referencias encontradas, entendemos relevante destacar que nos encontramos ante publicaciones relativamente recientes lo que demuestra la importancia del estudio de esta relación (confianza - compromiso) en el sector educativo. Así pues, la primera referencia "The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools" (2008), Yilmaz realiza un estudio sobre la relación entre el nivel de confianza y compromiso en los profesores de primaria en Turquía. Debemos destacar que se trata de una referencia que ya hemos descrito anteriormente cuando hemos analizado las publicaciones genéricas, es decir, no propiamente del ámbito educativo, que describían la relación confianza como antecedente del compromiso en el ámbito de los comportamientos confiables. Tal y como habíamos indicado, mediante su trabajo empírico acaba demostrando la existencia de cuatro tipos de relaciones. En primer lugar, una relación significativa entre el nivel de confianza de los profesores con el centro educativo y su percepción de compromiso organizativo así como con el compromiso afectivo y de continuidad. En segundo lugar, una relación directa entre el nivel de confianza de los profesores con su equipo directivo y su percepción de compromiso organizativo también con el compromiso afectivo y de continuidad. En tercer lugar, que el nivel de confianza que se da entre los propios profesores determina su compromiso con el colegio al igual que con su compromiso afectivo y de continuidad y, por último, que la confianza de los profesores con las partes implicadas en el centro educativo (familias) también influye en su compromiso organizativo y en compromiso afectivo y de continuidad.

De esta manera, utiliza una herramienta propia para la medición de la confianza en la organización, con los directores, los compañeros y las partes implicadas (Yilmaz 2006) mientras que para el compromiso organizativo, el afectivo y de continuidad se utiliza la escala de (Altunkese 2002).

Si bien el autor no presenta un modelo propio, como concluye "en tanto que el nivel de confianza de los profesores con los directores aumente, su compromiso organizativo también se incrementará. De esta manera, "los directores deben llegar a acuerdos que incrementen el nivel de confianza en la organización para aumentar el compromiso de los profesores. Es decir, hacerles sentir a los profesores sus propios valores y su confiabilidad" (Yilmaz 2008, p.2297). En conclusión, "ser transparente en la generación de confianza, la cooperación, la consistencia y no ser egoísta son muy importantes para que los directivos consigan que los profesores confíen en ellos" (Yilmaz 2008, p.2297). Es decir, los comportamientos confiables son la base que permiten justificar que los profesores confíen y se comprometan con los directores.

Siguiendo estas mismas ideas apuntadas por Yilmaz (2008), en el 2012, Mirza y Redzuan realizan un estudio sobre la relación entre la confianza organizativa de los profesores y su compromiso organizativo. En concreto, estudian la relación de tres tipos de confianza, entre los trabajadores, con el superior y con la organización y el compromiso organizativo. Para su evaluación utilizan el modelo de Tschanenn-Moran & Hoy (1998), Ferres (2002) y Nyhan & Marlowe (1997) para medir los tres tipos de confianza y el compromiso con el modelo de Meyer y Allen (1991).

Mediante el estudio realizado con 513 profesores en Irán demuestran, entre otros, una relación significativa entre la confianza organizativa de los profesores y su compromiso afectivo.

Puesto que parten de las ideas de Yilmaz (2008), resulta evidente concluir que el comportamiento confiable, hacerles sentir a los profesores sus propios valores y su confiabilidad, constituyen el fundamento que permite establecer una relación entre la confianza y el compromiso en los centros educativos.

Un año más tarde del artículo presentado por Yilmaz, Smith (2009) presentó en la Universidad de Alabama su Tesis Doctoral que lleva por título "School climate and teacher commitment". Los autores toman la herramienta Organizational Climate Index (OCI) para medir el clima escolar y, en este sentido, analizan la influencia que tiene el liderazgo de los directivos, la profesionalidad de los profesores, la reputación académica del centro y la vulnerabilidad institucional en el compromiso del profesorado, que es medido con el "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)" de Mowday et al. (1979). Adjuntamos modelo propuesto por el autor en la Ilustración 45.

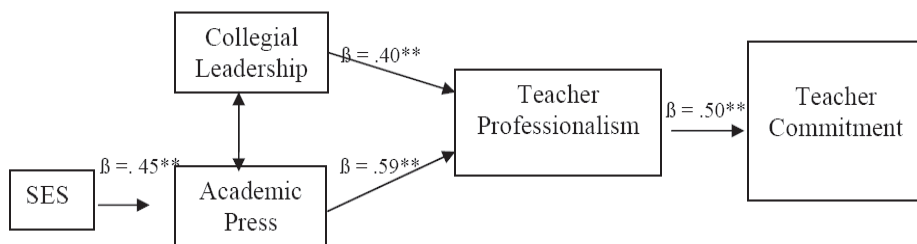


Figure 1. Path analysis diagram.

Ilustración 45: Modelo propuesto. Fuente: (Smith 2009, p.53).

Como en su trabajo describen, la confianza es un elemento vital para la organización (Tschannen-Moran & Hoy 2000) que posibilita las relaciones interpersonales y una comunicación abierta entre los profesores (Tschannen-Moran & Hoy 2000) lo que influye en la profesionalización de los profesores. De esta manera, "en una escuela con un buen clima, la confianza sale reforzada" (Smith 2009, p.18) por lo que "una organización con un clima sano facilita el desarrollo de la confianza en el profesorado mientras que la confianza en el profesorado promueve una organización sana" (Smith 2009, p.18).

A raíz del estudio empírico realizado en 34 escuelas de primaria del noroeste de Alabama con la obtención de 522 respuestas de profesores, demuestra siguiendo las ideas de Tarter et al. (1989). que "los profesores estarán más comprometidos con el centro educativo cuando sienten la ayuda de otros profesores y de los directores que les proporcionan una estructura y recursos adecuados, una influencia útil y profesional y un apoyo imparcial sin controlarlos" (Smith 2009, p.26).

En conclusión, dado que la confianza entre los profesores y con los directores constituye un elemento fundamental de la profesionalización del profesorado y ésta tiene una influencia en el compromiso de los profesores, podemos destacar que la confianza tendrá una repercusión en el compromiso de éstos. Los directores con habilidad para ofrecer los recursos necesarios a los profesores y que actúan mostrándoles su apoyo constituyen alguno de los comportamientos que posibilitaran la confianza de los profesores y su compromiso.

Poco después, Ghamrawi (2011) publicó en la revista Educational Management Administration & Leadership, de alto impacto académico (JCR 0,405), un artículo sobre la importancia de la confianza en la obtención del liderazgo del profesor. Como en su modelo, cuya representación gráfica se presenta en la Ilustración 46, se establece que la confianza fundamentada en la obtención de altos niveles de auto-eficacia en los profesores, la colaboración, el compromiso, la visión colectiva y un sentimiento de pertenencia fuerte en la organización constituyen la base del liderazgo del profesor.

A través de su trabajo cualitativo mediante entrevistas en profundidad durante más de dos años a profesores y directivos del sector educativo, el autor establece que "la confianza influye en el compromiso actuando en la esfera emocional de quien va a confiar, es decir, constituye como un antídoto contra los miedos y riesgos de los miembros de la escuela" (Ghamrawi 2011, p.340). En este sentido, "la confianza permite a quien va a confiar superar estos posibles obstáculos mediante la creación de un vínculo emocional con la organización" (Ghamrawi 2011, p.340).

De esta manera, "la confianza que constituye el fundamento para conseguir el liderazgo del profesor, radica en el corazón del desarrollo de la propia escuela" (Ghamrawi 2011, p.345) siendo una fuente de compromiso lo que posibilita un sentimiento de pertenencia muy fuerte de los miembros del colegio. En consecuencia, "la confianza está considerada como una herramienta que motiva a los profesores a trabajar duro, ser optimistas, tener un sentimiento de profesionalidad, una auto-estima positiva, compromiso y sentimiento de pertenencia" (Ghamrawi 2011, p.346) y todo ello es porque "los profesores que actúan como líderes son confiables en sus escuelas" (Ghamrawi 2011, p.346).



Figure 1. Trust and teacher leadership establishment

Ilustración 46: Modelo sobre la Confianza y el liderazgo del profesor. Fuente: (Ghamrawi 2011, p.337).

En conclusión y tal y como hemos descrito, la confianza posibilita la creación de un vínculo emocional con la organización que será la base del compromiso con la misma.

En el mismo año, Price presenta el artículo "Principal-Teacher Interactions How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes" (2012) publicado en la revista Educational Administration Quarterly, de alto impacto académico (0,723) donde parte de la premisa básica por la que "los directores son las figuras centrales de las escuelas" por lo que "su relación con los profesores y las interacciones interpersonales son los factores esenciales para obtener la

satisfacción, unión con la escuela y el compromiso del claustro" (Price 2012, p.2) para estudiar cómo se dan estas relaciones y de qué manera sus actitudes definen el clima escolar.

El autor, siguiendo las ideas de Bryk (2010), entiende que "los directores son la posición clave para iniciar y mantener las relaciones con los profesores" (Price 2012, p.4) porque el tono del clima escolar, especialmente la esfera de confianza, es fomentada por el director y en base a ello, "los colegios con altos niveles de confianza están relacionados con altos niveles de lealtad y compromiso entre los miembros de la organización" (Price 2012, p.4-5).

De esta manera, y según lo establecido en la literatura organizativa, "las relaciones individuales basadas en la confianza están relacionadas con un clima positivo y variables en las que influyen como la satisfacción laboral, cohesión y el compromiso con la organización" (Price 2012, p.4-5) por lo que "el director que actúa apoyando e impulsando a los profesores directa e indirectamente influye el compromiso profesional de éstos" (Price 2012, p.8).

Mediante su trabajo empírico, tomando como instrumento de medida "the Schools and Staffing Survey (SASS), 2003-2004"<sup>18</sup>, demuestra que "los elementos de las relaciones en las organizaciones, el compartir poder y la percepción de un personal cohesionado, influye en la satisfacción, cohesión y compromiso de los directivos" (Price 2012, p.27) por lo que "centrarse en mejorar las relaciones entre los directores y los profesores propiciará tener profesores más satisfechos, comprometidos y por lo tanto, más efectivos" (Price 2012, p.28).

En conclusión, y dado que la confianza es la piedra donde se construye y mantiene las relaciones organizativas que son las base de la relación director-profesor, la confianza es un antecedente del compromiso de los profesores con el centro educativo.

Más recientemente, encontramos el artículo "Social exchange in Dutch schools for vocational education and training: The role of teachers' trust in colleagues, the supervisor and higher management" (2014) publicado en la revista, Educational Management Administration & Leadership, de reconocido prestigio en el sector educativo (impacto JCR de 0,405) donde se analiza el papel de la confianza como elemento intermediario entre las relaciones de intercambio de los profesores con su colegio.

---

<sup>18</sup> Se trata de un sistema de cuestionarios para la evaluación de la educación primaria y secundaria en los Estados Unidos, desarrollados por el Centro Nacional de Estadística para la Educación de dicho país.

Como en su modelo presentan (véase ilustración 47), distinguen entre la confianza con la alta dirección, con el supervisor y con el claustro de profesores y su influencia en el compromiso afectivo con la organización así como su repercusión en otras variables como los comportamientos cívicos respecto de los compañeros y en relación a la calidad de información recibida y, por último, en cuanto al trabajo extra que deben realizar.

Los autores utilizan la herramienta de Gillespie (2003) para medir la confianza interpersonal y de Honingh (2008) para el compromiso afectivo de los profesores y, mediante la muestra empírica de 845 respuestas de profesores en Alemania demuestran, en primer lugar, que la confianza de los profesores con la alta dirección y con el supervisor vendrá determinada tanto por la justicia procedimental como por el apoyo organizativo recibido de la organización mientras que la confianza con el claustro de profesores sólo vendrá dada por el apoyo que el profesor recibe de la organización. En cuanto a la relación de estos tres tipos de confianza con el compromiso afectivo hacia la organización, sólo la confianza con el claustro de profesores influirá en el compromiso afectivo.

De esta manera, el sentimiento general que tienen los profesores de que "la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar" (Eisenberger et al. 2001, p.42) incide en su confianza respecto de sus compañeros lo que influye en un mayor compromiso afectivo con el centro educativo.

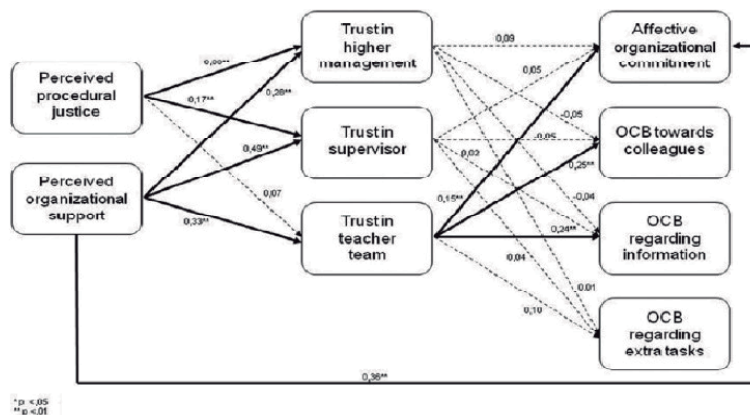


Figure 2. Final model of organizational characteristics, trust and teachers' outcomes. OCB: organizational citizenship behaviour.

Ilustración 47: Modelo final de características organizativas, confianza y variables explicadas de los profesores. Fuente: (Thomsen et al. 2014, p.9).

En conclusión y, puesto que "la confianza en el colegio es una variable que influye en aspectos positivos del profesor" (Thomsen et al. 2014, p.13), el trabajo en equipo entre los profesores debe ser importante en su día a día porque permitirá a los profesores "trabajar con mayor colaboración con los otros profesores, ser más autónomo y ser menos dependiente de un supervisor que dirija su trabajo" (Ford & Seers 2006, p.258) o dicho de otra forma, la confianza en los miembros del equipo deben ser importante para que los profesores se sientan comprometidos con la organización y realizando un esfuerzo adicional" (Thomsen et al. 2014, p.13). Una mayor colaboración en términos de reciprocidad permite explicar la relación confianza - compromiso en centros educativos.

El último de los artículos que vamos a describir, publicado recientemente, analiza la relación entre la confianza, el apoyo y el compromiso organizativo entre los directivos y los profesores.

Eğriboyun (2015) parte de la idea de que "la educación es utilizada como un instrumento válido para obtener la felicidad tanto de los individuos como de la nación por lo que día a día cobra más fuerza su importancia" (Başaran 1999). De esta manera, "para que la educación pueda cumplir sus funciones individuales, sociales y económicas, se puede decir que debe existir un equilibrio y armonía entre los objetivos de desarrollo social y económico y los propios de la educación. Esta armonía sólo será posible cuando los empleados son apoyados en sus puestos de trabajo, se les proporciona confianza en su organización y su productividad se incrementa mediante el desarrollo de su compromiso con la organización" (Eğriboyun 2015, p.135).

En concreto los autores parten del fundamento por el que "en tanto que los empleados sientan el apoyo de los superiores en las actividades que realizan y sus esfuerzos sean valorados y apreciados, sentirán mayor confianza en sus organizaciones y superiores lo que mejorará su compromiso por lo que, en consecuencia, realizará mayor esfuerzo por alcanzar las metas y objetivos" (Eğriboyun 2015, p.137).

Mediante un trabajo empírico mediante la obtención de 601 respuestas (72 de directores y, el resto, 529 de profesores) de las escuelas de secundaria en la provincia de Bolu (Turquía), en el que utilizan el Organizational Trust Inventory (OTI) para la medición de la confianza con el supervisor y la confianza organizativa y la escala de Allen y Meyer (1990b) para los tres tipos de compromiso descritos por los autores, los autores demuestran que "el apoyo recibido de la organización y la confianza organizativa son los elementos más importantes que influyen en el compromiso organizativo" (Eğriboyun 2015, p.153) y en concreto, la confianza de los profesores con su superior incrementará su compromiso afectivo con la organización.



En tanto que "los supervisores necesitan poner más atención en los comportamientos fundamentados en la confianza para propiciar el compromiso de los empleados" (Eğriboyun 2015, p.138) será importante actuar de manera confiable para obtener el compromiso de los profesores.

En conclusión, respecto de las referencias analizadas sobre la importancia de la confianza y el compromiso en los centros educativos, debemos resaltar que la educación constituye un elemento clave para la evolución de cualquier sociedad y, por lo tanto, para que pueda cumplir su función tanto a nivel individual como social y económico, se requerirá de unos centros educativos en los que la confianza se configure como la piedra angular que posibilite construir y mantener relaciones interpersonales (tanto horizontales, entre los propios profesores, como verticales; directivo-profesor) que será la base para poder obtener el compromiso de los profesores con el centro educativo y con los distintos factores que lo integran (alumnos, familiares y la comunidad).

Por último, adjuntamos en la Tabla 29 resumen de los distintos artículos descritos que relacionan la confianza y el compromiso en el sector educativo con detalle de la tipo de confianza y compromiso que estudian y qué modelo utilizan para medirlos.

FECHA	AUTOR	TIPO DE CONFIANZA	AUTOR MODELO MEDICIÓN	TIPO DE COMPROMISO	AUTOR MODELO MEDICIÓN	JUSTIFICACIÓN RELACIÓN TRUST - COMMITMENT
2015	Dursun	In supervisor In organization	Nyhan & Marlowe (1997)	Affective Normative Continuance Organizational	Allen & Meyer (1990)	Comportamientos confiables
2014	Thomsen, Karsten, Oort	In teacher team In the supervisor In higher management	Gillespie (2003)	Affective Organizational.	Honingh (2008)	Reciprocidad
2012	Price	In Principals	National Center for Education Statistics (U.S.)-	Organizational	National Center for Education Statistics (U.S)	Comportamientos confiables
2012	Mirza and Redzuan	In co-worker In supervisor In organizat.	Tschanenn-Moran &Hoy (1998), Ferres (2002), Nyhan & Marlowe (1997)	Affective Normative Continuance	Allen & Meyer (1991)	Comportamientos confiables

2011	Ghamrawi	In principal	-	Organizational	-	Vínculo emocional
2009	Smith,	In colleagues In principal In clients (students and parents)	Hoy et al., 2002	Teachers	Mowday et al. (1979)	Comportamientos confiables
2008	Yilmaz	In organizat. In administrat In colleagues In shareholders	Yilmaz (2006)	Organizat. Affective Continuance	Altunkese (2002)	Comportamientos confiables

Tabla 29: Cuadro resumen de las referencias que relacionan confianza y compromiso en los Centros Educativos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 29, podemos establecer varias conclusiones. En primer lugar y, al igual que ha ocurrido con los trabajos descritos en el tercer capítulo que relacionan la confianza como antecedente del compromiso, los autores que investigan esta relación en el ámbito de los centros escolares también encuentran su justificación en la creación de vínculos personales o emocionales, de una mayor colaboración o reciprocidad entre las partes y, principalmente y de forma mayoritaria, por los comportamientos confiables. De esta manera, también son un mayor número de autores los que determinan la relación confianza y compromiso en centros educativos desde los comportamientos confiables como principal elemento que posibilita esta relación. En este sentido, nuestro objeto de investigación, el estudio de los elementos que configuran la confiabilidad del equipo directivo como antecedente del compromiso afectivo de los profesores, queda fundamentado tanto en los artículos de management como en los específicos del ámbito educativo.

En segundo lugar y, si bien dos de estos autores han utilizado el modelo de Allen y Meyer (1990, 1991) para medir el compromiso organizativo, ninguno de ellos han utilizado el modelo de Mayer et al. (1995) para medir el constructo confianza. En este sentido, también consideramos importante realizar un trabajo que evalúe la confianza organizativa generada por el equipo directivo y su influencia en el compromiso afectivo de los profesores de centros educativos utilizando, para cada constructo, uno de los modelos más representativos en la literatura académica. Procedemos pues a detallar el modelo de investigación propuesto en nuestra investigación.

### 4.3. Modelo e Hipótesis de la investigación.

Tal y como hemos comentado en el anterior epígrafe y, dado que nuestro empírico se va a focalizar en el ámbito educativo, hemos realizado un breve estado del arte sobre los principales trabajos que investigan la confianza y el compromiso organizativo en los centros educativos, centrándonos en el análisis de las referencias que estudian la relación entre ambos constructos en los Centros Educativos.

Habiendo estudiado los principales trabajos que relacionan la confianza como antecedente del compromiso en el ámbito educativo, pasamos a proponer el modelo teórico de nuestra investigación y procedemos a detallar las hipótesis planteadas que se contrastarán mediante el estudio empírico.

En primer lugar, Mayer et al. (1995) en su trabajo original establecen una relación directa entre la percepción de habilidad, benevolencia e integridad en el depositario con la confianza generada en el depositante. En el caso concreto de esta investigación partiremos de hipótesis similares a las del estudio original de Mayer et al. (1995), por lo que defendemos en primer lugar que:

H1: “Existe una relación positiva y directa entre los antecedentes de la confianza percibida en el equipo directivo y la confianza que éste le genera al subordinado”. Esta primera hipótesis, se puede dividir en tres subhipótesis, una para cada uno de los antecedentes descritos por Mayer et al. (1995): habilidad, benevolencia e integridad percibidas en el equipo directivo. De este modo, defendemos que:

H1<sub>a</sub>: “Existe una relación positiva y directa entre la habilidad percibida en el equipo directivo y la confianza que éste le genera al subordinado”

H1<sub>b</sub>: “Existe una relación positiva y directa entre la benevolencia percibida en el equipo directivo y la confianza que éste le genera al subordinado”

H1<sub>c</sub>: “Existe una relación positiva y directa entre la integridad percibida en el equipo directivo y la confianza que éste le genera al subordinado”

A partir de estas primeras hipótesis en las que se subraya la importancia que cada uno de los componentes de la confiabilidad del directivo tiene en la confianza generada en el subordinado, nos proponemos seguir avanzando en el estudio de la relación confianza-compromiso. De este modo, proponemos relacionar la confianza generada por el equipo directivo con el compromiso del subordinado, haciendo referencia explícita al compromiso afectivo. Por ello, la segunda hipótesis de nuestro trabajo es:

H2: “Existe una relación positiva y directa entre la confianza generada por el equipo directivo y el compromiso afectivo del subordinado”

Estudiar las relaciones entre la confiabilidad del directivo y la confianza generada en el subordinado así como la relación entre ésta y su compromiso afectivo, supone reafirmar las propuestas de (Buchanan 1974; Connell et al. 2003; Ferres et al. 2004; Nyhan 1999; Nyhan 2000; Scholarios & Marks 2004; Tremblay et al. 2010; Wong et al. 2002; Yang & Mossholder 2010). Sin embargo, plantear estas relaciones no supone una novedad. Lo novedoso de nuestra investigación radica en relacionar los antecedentes de la confianza como antecedentes del compromiso afectivo y en analizar esta relación en el ámbito de la confianza generada por un equipo directivo como depositario, es decir, la confianza que un grupo de personas genera en un individuo (depositante). Como se ha dicho, estas nuevas relaciones permitirán ahondar en los elementos de la confiabilidad que más influyen en el compromiso afectivo del subordinado y, a partir de ellos, vislumbrar comportamientos concretos de la dirección para potenciar dicho compromiso en los subordinados. De esto modo en este investigación proponemos que:

H3: “Existe una relación positiva y directa entre la habilidad percibida en el equipo directivo y el compromiso afectivo del subordinado”

H4: “Existe una relación positiva y directa entre la benevolencia percibida en el equipo directivo y el compromiso afectivo del subordinado”

H5: “Existe una relación positiva y directa entre la integridad percibida en el equipo directivo y el compromiso afectivo del subordinado”

Se adjunta en la ilustración 48, modelo de investigación propuesto con las hipótesis planteadas.

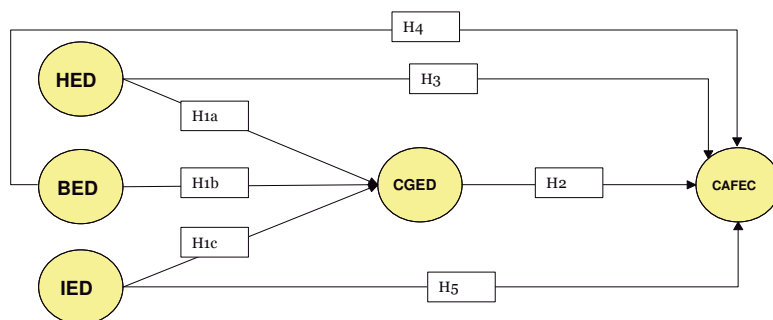


Ilustración 48: Hipótesis planteadas.

Una vez definidas las hipótesis que defendemos en este trabajo, se va a describir el estudio empírico que se realizó para poder testarlas y comprobar si existe evidencia empírica que las justifican.



# **CAPÍTULO 5.**

## **ESTUDIO EMPÍRICO**

### **5.1. Introducción**

En el capítulo anterior se ha descrito el modelo teórico de nuestra investigación en el que evaluamos si existe una relación entre los antecedentes de la confianza percibida en el equipo directivo (habilidad, integridad y benevolencia) y la confianza que éste le genera al subordinado y, principalmente, si cada uno de éstos elementos que configuran la confiabilidad del equipo directivo tienen una influencia directa en el compromiso afectivo del subordinado.

Habiendo mostrado el modelo propuesto, en el actual capítulo presentamos la metodología de investigación utilizada para validar las hipótesis propuestas. Para ello, hemos estructurado este apartado en tres partes. Tras esta breve introducción y, dado que nuestro empírico se va a focalizar en evaluar la confianza generada por el equipo directivo en los profesores de los centros educativos en el territorio nacional y su influencia en el compromiso de éstos, pasaremos a exponer el trabajo de campo que se ha llevado a cabo donde explicamos cómo se han obtenido las muestras que posteriormente permitirán su análisis y comprobación de hipótesis. Dentro de este mismo apartado, se detallan las escalas que se han utilizado para la elaboración del cuestionario con el que se ha realizado el estudio de campo así como la validación del instrumento de medida. En el último epígrafe se describen los resultados obtenidos que nos permitirán abordar, en el capítulo siguiente, las conclusiones e implicaciones de esta investigación.

### **5.2. Análisis descriptivo de la muestra**

El estudio de campo de esta investigación se ha realizado mediante un cuestionario online (se adjunta detalle en Anexo 2) que fue remitido al profesorado que trabaja en más de 15.000 centros educativos de toda España.

La base de datos finalmente utilizada se generó a partir de los datos publicados en las páginas web de las consejerías autonómicas de educación de España. Mediante correo-e, se solicitó a la Dirección

de cada uno de los Centros (se adjunta modelo en el ANEXO 3) que reenviaran el link de la encuesta al profesorado del centro donde se les preguntaba sobre la confianza que le generaba la Dirección de su centro y por el tipo de compromiso que tenía en su trabajo. Dada la naturaleza de las preguntas realizadas y para conseguir un alto nivel de sinceridad en los resultados, la encuesta fue totalmente anónima. Por otro lado, para promover la participación del profesorado se dio la posibilidad de conseguir gratuitamente un resumen descriptivo de los resultados vía e-mail (se añadió un campo opcional a la encuesta, en el que se solicitaba una dirección de correo-e en caso de querer recibir el resumen de los resultados de la investigación). La encuesta fue contestada por 2710 profesores. Tras eliminar las respuestas incompletas finalmente obtuvimos 1026 respuestas válidas.

De los encuestados, el número de informantes femeninas (57,8 %) fue ligeramente superior al de informantes masculinos (42,2 %). Más del 60% de los encuestados tenían entre 30 y 50 años, y el 30,21 % tenía más de 50 años. Casi el 90% de los profesores encuestados trabajaban en colegios públicos. Respecto a la localización de los Centros, la mayoría de los profesores que contestaron trabajaban en Cataluña (30,51 %) o en la Comunidad Valenciana (24,85 %). Las comunidades con menor representación de profesores han sido las comunidades de Cantabria (0,1 %), País Vasco (0,19 %) y la Rioja (0,19 %). Respecto al tamaño del centro en donde trabajan, la gran mayoría de los encuestados trabajan en Centros de más de 100 alumnos, incluso algunos (7,5 %) trabajan en Centros con más de 1000 alumnos. En referencia al número de profesores que componen el claustro docente, se tiene una proporción similar a la anterior: la mayoría de informantes trabajan en Centros de entre 11 y 50 profesores (más del 60 %) y más del 10 % de los encuestados trabajan en centros de más de 75 docentes. Finalmente, respecto a los años de experiencia, la mayoría de los informantes tienen más de 20 años de experiencia (40, 25%) y sólo hay un 7,41 % que lleva menos de 5 años en este sector. En la tabla 30 se puede ver con más detalle la descripción de la muestra que se ha analizado en este trabajo.



N = 1026			
Años:		Sexo:	
<30	5,46%	Femenino	57,80%
31-40	26,80%	Masculino	42,20%
41-50	37,52%	TOTAL	100,00%
>50	30,21%	Tipo de Centro:	
TOTAL	100,00%	Público	89,47%
Región Autónoma:		Privado	10,53%
Andalucía	10,04%	TOTAL	100,00%
Aragón	3,22%	Nº estudiantes en el Centro:	
Baleares	5,85%	<50	3,31%
Canarias	4,09%	51-100	3,90%
Cantabria	0,10%	101-500	53,41%
Castilla y León	4,48%	501-1.000	31,87%
Castilla-La Mancha	3,12%	>1.000	7,50%
Cataluña	30,51%	TOTAL	100,00%
Comunidad Valenciana	24,85%	Nº de profesores en el Centro	
La Rioja	0,19%	<10	5,46%
Madrid	3,70%	11-25	26,61%
Murcia	7,99%	26-50	35,48%
Navarra	1,66%	51-75	18,71%
País Vasco	0,19%	76-100	9,84%
TOTAL	100,00%	>100	3,90%
		TOTAL	100,00%
		Años de experiencia de los profesores:	
		1-5	7,41%
		6-10	17,84%
		11-20	30,51%
		>20	44,25%
		TOTAL	100,00%

Tabla 30: Análisis descriptivo de la muestra analizada.  
Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.1. Medidas**

En la Tabla 31, se describe cómo se ha realizado la medición de las variables utilizadas en el estudio empírico. La escala utilizada para evaluar el nivel de confianza generado por la dirección de centro, se ha adaptado a partir de la propuesta por Mayer & Gavin (2005). Se rehizo la redacción de las preguntas adaptándolas a la cultura hispana y haciendo referencia al equipo directivo del centro en que trabajaba. Para la evaluación del compromiso del profesorado se utilizó la escala de Lee et al. (2001) con el mismo trabajo de adaptación que en el caso anterior. Finalmente tuvimos 5 variables distintas: Habilidad de equipo directivo –HED- (con 6 indicadores), Benevolencia del equipo directivo –BED- (con 5 indicadores), Integridad del equipo directivo –IED- (con 6 indicadores), Confianza generada por el equipo directivo –CGED- (con 8 indicadores) y Compromiso afectivo –CAFEC- (con 6 indicadores).

Todas las variables han sido medidas con escalas Likert de 5 puntos, desde 1 «muy en desacuerdo» hasta 5 «muy de acuerdo». Se adjunta detalle del cuestionario enviado en la Ilustración 50.

### **5.2.2. Validación del instrumento de medida**

Para estimar la fiabilidad y la validez de la escala utilizada se ha realizado un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con EQS 6.1 (Bentler 1995) mediante el método de máxima verosimilitud. Previamente se mostró evidencia de ausencia de normalidad multivariante (Estimación del coeficiente normalizado de Mardia = 72.10) con lo que se mostrarán los estadísticos robustos propuestos por Satorra y Bentler (1994).

Tras una primera estimación del ajuste del modelo, se aplicó el criterio de que el tamaño de las cargas sean superiores a .60 para asegurar la validez convergente del instrumento de medida (Bagozzi & Yi 1988). De este modo, se eliminaron los ítems CGED5, CGED6, CGED7 y CGED8 además de CAFEC3 de la escala.

Como se puede comprobar en la tabla 32, tras estas modificaciones, el modelo muestra un buen ajuste ( $S-B\chi^2= 871.83$ ;  $df= 242$  ;  $p=0$ ;  $S-B\chi^2/df= 3,6$ ;  $BBNFI= 0,951$ ;  $BBNNFI= 0,959$ ;  $CFI=.964$ ;  $IFI=.964$ ;  $RMSEA=.05$ )

		VALIDEZ CONVERGENTE			FIABILIDAD		
Factor	Indicador	Carga	Valor de t robusto	Promedio de cargas	Alpha de Cronbach	IFC	AVE
Habilidad del equipo directivo (HED)	HED1	0,902**	32,61	0,87	0,95	0,95	0,75
	HED2	0,72**	23,48				
	HED3	0,87**	35,70				
	HED4	0,93**	38,16				
	HED5	0,86**	37,22				
	HED6	0,91**	35,03				
Benevolencia del equipo directivo (BED)	BED1	0,92**	41,24	0,88	0,93	0,94	0,75
	BED2	0,94**	43,92				
	BED4	0,91**	42,09				
	BED5	0,76**	33,00				
Integridad del equipo directivo (IED)	IED1	0,85**	33,67	0,88	0,95	0,95	0,78
	IED2	0,81**	35,32				
	IED3	0,89**	34,12				
	IED4	0,89**	36,33				
	IED5	0,9**	41,40				
	IED6	0,91**	37,20				
Confianza generada por el equipo directivo (CGED)	CGED1	0,84**	40,34	0,80	0,89	0,90	0,69
	CGED2	0,76**	36,74				
	CGED3	0,76**	34,73				
	CGED4	0,85**	35,02				
Compromiso afectivo de profesorado (CAFEC)	CAFEC1	0,64**	16,80	0,75	0,84	0,89	0,67
	CAFEC2	0,78**	22,89				
	CAFEC4	0,85**	33,35				
	CAFEC5	0,74**	24,28				

Tabla 31: Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida.

\*\* p<0.01; \* p<0.05; +p<0.10. IFC= Índice de fiabilidad compuesto. AVE: Varianza extraída promedio.

Fuente: Elaboración propia.

S-B $\chi^2$ =871.8359 ; df= 242 ; p=0; S-B $\chi^2$ /df= 3,6	BBNFI	BBNNFI	CFI	IFI	RMSEA
	0,951	0,959	0,964	0,964	0,050

Tabla 32: Indicadores de Bondad de ajuste del instrumento de medida.

La fiabilidad del instrumento de medida queda confirmada por  $\alpha$  de Cronbach (1951) superiores a 0.70 (Nunnally & Bernstein 1994, p.265–266) en todos los casos, así como también lo son todos los índices de fiabilidad compuesta (Nunnally & Bernstein 1994, p.265–266) y la varianza extraída

promedio que toma valores superiores a 0,5 en todos los casos. El modelo también muestra evidencia de validez convergente, ya que todas las cargas factoriales son significativas y superiores a .60, siendo el promedio de las cargas de cada factor superior a 0,7 (Bagozzi & Yi 1988; Hair et al. 2006). Ningún multiplicador de Lagrange sugiere mejoras significativas en el ajuste del modelo introduciendo relaciones entre los indicadores y variables latentes diferentes a aquellas en las que están asignados.

Respecto a la evaluación de la validez discriminante, se ha seguido el criterio de los intervalos de confianza (Anderson & Gerbing 1988). Ninguno de los intervalos de confianza al 95% para la estimación de las correlaciones entre cada par de factores contiene el valor uno, con lo que puede afirmarse que existe validez discriminante entre los factores del modelo. En la tabla 33, se pueden ver los valores con los que probar la validez discriminante del instrumento de medida.

	Mean	SD	HED	BED	IED	CGED	CAFEC
HED	3,68	0,93	0,87				
BED	3,45	1,08	[.80;.84]	0,87			
IED	3,65	1,02	[.89;.92]	[.88;.91]	0,88		
CGED	3,19	1,03	[.82;.87]	[.84;.88]	[.88;.92]	0,83	
CAFEC	3,85	0,86	[.61;.70]	[.68;.75]	[.69;.76]	[.68;.76]	0,82

Tabla 33: Validez discriminante del instrumento de medida.

En la diagonal se ilustra el valor de la varianza extraída promedio de cada factor. Debajo de la diagonal se muestran los intervalos de confianza al 95% de las correlaciones estimadas entre los factores.

### 5.3. Resultados

Aceptando por tanto la fiabilidad y la validez del instrumento de medida, se ha testado el modelo teórico planteado analizando las relaciones estructurales entre las variables evaluadas. En las tablas 34 y 35 se muestran los resultados tanto de la estimación entre las variables, como los indicadores sobre la bondad del ajuste.

	Relaciones estructurales	Coficiente Estandarizado	Valor de t robusto	Contraste
H1a	Habilidad del equipo directivo → confianza generada por el equipo directivo	0,084	1,60	Rechazado
H1b	Benevolencia del equipo directivo → confianza generada por el equipo directivo	0,29**	5,54	Aceptado
H1c	Integridad del equipo directivo → confianza generada por el equipo directivo	0,548**	7,17	Aceptado
H2	Confianza generada por el equipo directivo → compromiso afectivo del subordinado	0,281**	3,62	Aceptado
H3	Habilidad del equipo directivo → compromiso afectivo del subordinado	0,043	-0,56	Rechazado
H4	Benevolencia del equipo directivo → compromiso afectivo del subordinado	0,288**	3,90	Aceptado
H5	Integridad del equipo directivo → compromiso afectivo del subordinado	0,261*	2,40	Aceptado

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

Tabla 34: Estimación del modelo estructural: análisis de las relaciones causales.

S-By $\chi^2$ =872.0251; df= 242 ; p=0; S-By $\chi^2$ /df= 3,6	BBNFI	BBNNFI	CFI	IFI	RMSEA
	0,951	0,959	0,964	0,964	0,050

Tabla 35: Indicadores de Bondad de ajuste del modelo estructural.

Como se puede ver en la tabla 35, los indicadores de ajuste cumplen los criterios con lo que evaluar la calidad del ajuste, con lo que se puede afirmar la bondad del ajuste del modelo planteado.

Respecto a la hipótesis planteadas, la primera hipótesis se dividía en tres sub-hipótesis donde se planteaba una relación positiva y directa entre la habilidad (H1a), benevolencia (H1b) e integridad (H1c) –los antecedentes de Mayer et al. (1995) - percibidas en la Dirección del Centro con la confianza generada en los profesores del Colegio. Los resultados del análisis muestran que no existe una relación significativa entre la habilidad percibida y la confianza generada en el claustro de

profesores ( $\beta=0,084$ ;  $p>0,10$ ). De este modo, la primera sub-hipótesis no se cumpliría en la muestra analizada. Sin embargo, las otras dos sub-hipótesis (H1b y H1c) sí que se cumplen con lo que se puede afirmar que hay una relación positiva y directa entre la benevolencia ( $\beta=0,29$ ;  $p<0,01$ ) e integridad percibidas en la dirección ( $\beta=0,548$ ;  $p<0,01$ ) con el nivel de confianza generado en el profesorado del Centro.

La segunda hipótesis planteaba la relación positiva y directa entre la confianza generada por la dirección y el compromiso afectivo del profesorado. A la vista de los resultados ( $\beta=0,281$ ;  $p<0,01$ ) se puede afirmar que, en la muestra analizada, se cumple la hipótesis planteada.

La tercera, cuarta y quinta hipótesis, planteaban la relación entre los antecedentes de la confianza de Mayer et al. (1995) con el compromiso afectivo del profesorado. Así, se puede apreciar una relación positiva y directa entre la benevolencia ( $\beta=0,288$ ;  $p<0,01$ ) y la integridad ( $\beta=0,261$ ;  $p<0,05$ ) percibida en la dirección con el compromiso afectivo declarado por el profesorado. Sin embargo, se rechaza la H3 ya que no existe una relación entre la habilidad percibida en la dirección con el compromiso afectivo del profesorado ( $\beta=0,043$ ;  $p>0,1$ )

En la ilustración 49 se muestra el modelo con las cargas estandarizadas de las relaciones significativas entre las variables estudiadas.

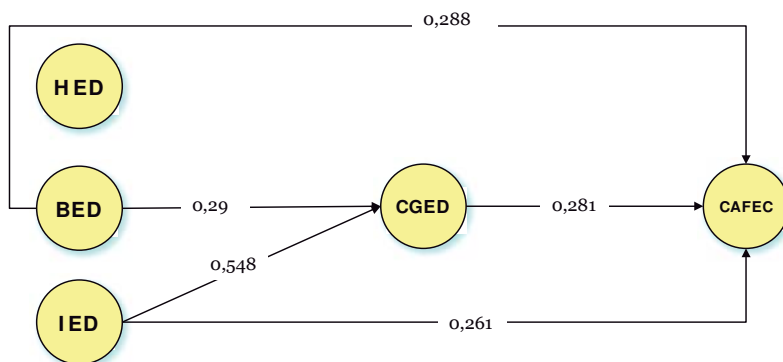


Ilustración 49: Relaciones significativas entre las variables estudiadas.

Variable	Ítem.	Traducción y adaptación.	Fuente
Habilidad del equipo directivo	HED1	El equipo directivo está bien capacitado para hacer su trabajo	Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)
	HED2	El equipo directivo logra todo lo que se propone en el trabajo	
	HED3	El equipo directivo sabe bien lo que hay que hacer en cada momento	
	HED4	Confío plenamente en la competencia profesional del equipo directivo	
	HED5	El equipo directivo tiene gran capacidad para conseguir los resultados del Centro	
	HED6	El equipo directivo está cualificado	
Benevolencia del equipo directivo	BED1	El equipo directivo se preocupa realmente de mi satisfacción personal	Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)
	BED2	Al equipo directivo le importan mis necesidades y objetivos	
	BED3	El equipo directivo nunca haría nada a sabiendas para perjudicarme	
	BED4	El equipo directivo realmente se interesa por lo que es importante para mí	
	BED5	El equipo directivo dejaría de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera	
Integridad del equipo directivo	IED1	Los miembros del equipo directivo tiene un estricto sentido de la justicia	Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)
	IED2	Yo nunca pondría en duda la palabra del equipo directivo	
	IED3	El equipo directivo procura ser justo con los demás	
	IED4	Las acciones y los comportamientos de los miembros del equipo directivo son coherentes	
	IED5	Comparto la escala de valores del equipo directivo	
	IED6	El comportamiento de los miembros del equipo directivo parece estar guiado por principios sólidos	
Confianza generada por el equipo directivo	CGED1	Permitiría que el equipo directivo decidiera sobre temas importantes para mí	Adaptación a partir Mayer y Gavin (2005)
	CGED2	No me importaría que el equipo directivo tuviera control sobre mi futuro en el trabajo	
	CGED3	Aunque pudiera, no intentaría controlar lo que hace el equipo directivo; me fio de ellos	
	CGED4	Me quedaría muy tranquilo/a si trasladara un problema importante al equipo directivo, aunque no	
	CGED5	Estaría dispuesto/a a contarle al equipo directivo los errores que he cometido en el trabajo, aunque	
	CGED6	Si me preguntan, daría mi opinión al equipo directivo aunque fuera políticamente incorrecta	
	CGED7	No tengo miedo a lo que me pueda pedir el equipo directivo en el trabajo	
	CGED8	Le contestaría abiertamente al equipo directivos me preguntara sobre un problema en el que yo soy	
Compromiso Afectivo profesorado	CAFEC1	Siento como míos los problemas de este Colegio	Lee, Allen y Meyer (2001)
	CAFEC2	Me siento parte de este Colegio	
	CAFEC3	Estoy contento de trabajar en este Colegio	
	CAFEC4	En este Colegio me siento "como en casa"	
	CAFEC5	Este Colegio tiene un gran valor sentimental para mí	

Ilustración 50: Escalas de Medida.

Se han obviado las escalas de medida referentes a los subordinados al ser similares a las utilizadas para los directivos.





# **CAPÍTULO 6.**

## **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

### **6.1. Introducción**

En este capítulo sexto se pretenden exponer las principales conclusiones obtenidas como consecuencia de la investigación realizada y, asimismo, se expondrán las limitaciones y posibles futuras líneas de investigación. De esta manera, el capítulo se divide en tres epígrafes además de este primero dedicado a la introducción. En el segundo epígrafe se presenta el objeto principal de nuestra investigación y las principales conclusiones que nos permitirán abordar en el tercer apartado las implicaciones prácticas. Por último, se muestran las limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.

### **6.2. Conclusiones**

Una vez realizada la presentación de los resultados del estudio empírico, procedemos en este último capítulo de la tesis a describir las conclusiones de esta investigación. Para ello, empezaremos exponiendo unas primeras consideraciones relativas al marco teórico propuesto en esta investigación para pasar a resumir los pasos que se han dado para llegar a la tesis principal de este trabajo, que los elementos que anteceden la confianza y que configuran la confiabilidad del equipo directivo de un centro educativo (la habilidad, la benevolencia y la integridad) tienen una influencia con el compromiso afectivo de los profesores. Por último, describimos las implicaciones prácticas y las limitaciones así como las futuras líneas de la investigación.

En este sentido, en primer lugar, respecto del constructo confianza, tal y como lo ponen de manifiesto varias décadas de investigación del fenómeno en la literatura del management, debemos establecer que nos encontramos ante un elemento clave para entender las relaciones humanas en el seno de las organizaciones. Las personas en el desarrollo de su actividad necesitan establecer relaciones interpersonales para alcanzar objetivos comunes. Un

estudio de los diferentes autores y modelos analizados que describen y definen la confianza organizativa nos permite concluir que el trabajo de Mayer et al. (1995) ofrece una de las definiciones más completas y de mayor prestigio en la literatura académica que estudia del fenómeno de la confianza interpersonal en los ámbitos organizativos.

En segundo lugar, el compromiso organizativo que también es otro de los constructos ampliamente estudiado por la academia, constituye otro de los factores esenciales en la organización pues existe una creencia generalmente aceptada de que su influencia es positiva tanto para los trabajadores como para la organización. Una relación de compromiso del empleado con la empresa puede conducir a una mejora de su autoestima e implicación con la misma, de la misma forma que, el hecho que una empresa pueda contar con empleados comprometidos, permitirá lograr sus objetivos y ser más competitiva (Mowday,1998).

A raíz del análisis de las principales definiciones y modelos de compromiso organizativo nos permite concluir y, por lo tanto, seleccionar para nuestra investigación la propuesta de Meyer y Allen (1991) porque, además de encontrarnos ante un modelo tridimensional que ofrece una definición completa del compromiso organizativo, destacamos la sólida y dilatada experiencia de los autores en el estudio y desarrollo del constructo, su vocación de establecer un modelo generalizable y universal y, principalmente, que nos encontramos ante uno de los modelos de mayor aceptación en la Academia.

Habiendo descrito las dos primeras conclusiones referentes al marco teórico propuesto en la investigación (los constructos confianza y compromiso organizativo) pasamos a resumir los pasos que hemos dado para llegar a la tesis principal de este trabajo, la relación entre la confianza generada por los superiores (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995) y el compromiso afectivo de los subordinados (Meyer & Allen 1991). Para ello, tras estudiar las principales aportaciones que analizan la confianza como antecedente del compromiso, centramos nuestro análisis en aquellos autores que defienden la confiabilidad del supervisor como principal causante del compromiso afectivo del subordinado. En este sentido debemos destacar como tercera conclusión, que no hemos encontrado referencias que estudian concretamente la confiabilidad del equipo directivo como antecedente del compromiso afectivo del subordinado. Por ello, a partir de los tres aspectos que conforman la confiabilidad del depositario descritas por Mayer et al. (1995) -habilidad, benevolencia e integridad- hemos analizado si existe una relación positiva y directa entre éstos y el compromiso afectivo del subordinado. De este modo, hemos presentado un modelo teórico en el que los antecedentes de la confianza generada por el equipo directivo son también antecedentes del compromiso

afectivo del subordinado. El modelo ha sido testado en un estudio empírico realizado en el sector educativo, donde encuestamos a 1026 profesores pertenecientes a centros educativos de toda España.

De los resultados obtenidos corroboramos, en primer lugar, y por lo que se refiere a los tres antecedentes de la confianza (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995), que la percepción de benevolencia e integridad en el equipo directivo del colegio, no así la habilidad percibida en dicho equipo de dirección, tiene una relación directa, con el nivel de confianza generado en los profesores. En segundo lugar, y por lo que se refiere a los antecedentes del compromiso, confirmamos que la confianza generada por el equipo directivo influye claramente en el compromiso afectivo del profesorado. Finalmente, comprobamos que la percepción de benevolencia e integridad en el equipo directivo del Centro tiene una influencia positiva y directa sobre el compromiso afectivo del profesorado. Estas últimas relaciones encontradas suponen una novedad respecto a los hallazgos previos de la literatura, ya que encontramos que dos de los tres antecedentes de la confianza generada por el equipo directivo (Mayer Davis, J.H. & Schoorman 1995) pueden considerarse antecedentes del compromiso afectivo del profesorado del Centro.

Los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser de ayuda para entender mejor las relaciones superior-subordinado en cualquier tipo de organización, si bien permiten llegar a tres conclusiones en el ámbito de las relaciones Directivos-profesorado en centros educativos de enseñanza básica y secundaria de España.

En primer lugar, se destaca la relevancia que tiene la calidad ética del directivo para que pueda surgir la confianza y el compromiso de los subordinados (profesorado). Por ello, parece conveniente hacer explícita la dimensión ética en la comprensión de fenómenos humanos como la confianza y el compromiso (Guillén 2006; Hartman 1998; Mele 2003; Rosanas 2008). Este aspecto recalca la importancia que tiene el carácter personal (los valores, los motivos, las virtudes etc...) más allá de la adquisición de técnicas y habilidades en la generación de confianza o en el desarrollo del compromiso del profesorado. De ahí que, suscitar confianza e intentar potenciar el compromiso de los subordinados está más relacionado con el cómo es y se comporta el sujeto, y cómo lo perciben los demás, que con las habilidades que se poseen para conseguir que los trabajadores confíen y se comprometan.

En segundo lugar, se destaca la importancia que tienen los motivos e intenciones del equipo directivo del Colegio en el desarrollo de su función directiva. En el estudio realizado, los

subordinados (profesores) vinculan sus decisiones de confianza y compromiso a la percepción de que el equipo directivo busque responder a los intereses de todos y no sólo el propio. Esta relación pone de manifiesto la importancia de la motivación trascendente, de búsqueda del bien de los subordinados, en cualquier directivo (Pérez López 1993) persiguiendo ayudar a otros en sus necesidades materiales, preocupándose porque haya un ambiente de trabajo agradable e interesándose por el desarrollo personal de los demás (Guillén et al. 2014).

Finalmente, los principios y valores de la dirección juegan también un papel protagonista en el logro de la confianza y el compromiso de los subordinados (profesores). A este respecto, conviene subrayar la importancia de poner en práctica los valores declarados a través de comportamientos (Guillén et al. 2011), pues la integridad del equipo de dirección del Colegio se juzgará a partir de sus comportamientos.

### **6.3. Implicaciones prácticas**

Como consecuencia de lo anterior, podemos extraer algunas implicaciones prácticas para los equipos directivos en general, y de los centros educativos en particular.

En primer lugar y, si bien la percepción de habilidad percibida en el equipo directivo no tiene una relación significativa con el nivel de confianza generado en los profesores ni una influencia directa con el compromiso afectivo de éstos, no podemos obviar este antecedente pues es necesario que el profesorado perciba que los miembros del Equipo Directivo tengan los conocimientos, destrezas y competencias necesarias para desarrollar su función con profesionalidad. Así pues, el equipo directivo deberá luchar por realizar los oportunos cursos de formación y desarrollar las habilidades necesarias para el desarrollo de su función de manera que pueda ser visto por los profesores como útiles.

Por otro lado, respecto a la percepción de benevolencia como antecedente de la confianza y el compromiso, es clave que las intenciones del equipo directivo sean confesables, pero además conviene añadir que todo equipo directivo debe esforzarse por comunicar estas intenciones. De este modo, aquel equipo directivo que tenga en cuenta los intereses de los demás, y que estén bien transmitidas, suscitarán más confianza y facilitarán el compromiso de sus subordinados. Complementariamente, determinados comportamientos, como la disponibilidad para poder hablar cuando se necesite, la discreción, estar abierto a la opinión de

los demás, el interés y la preocupación por las necesidades del profesorado (Werbel & Henriques 2009; Yang & Mossholder 2010) - son acciones, entre otras, que ayudarían a incrementar la benevolencia percibida en el equipo directivo.

Por último, en cuanto a otras acciones que incrementarían la percepción de integridad del equipo directivo destacamos la declaración y revisión de los valores de la organización, la incorporación de competencias morales en los sistemas de evaluación del personal, el reconocimiento de comportamientos virtuosos.

## **6.4. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

No cabe duda que este estudio adolece de ciertas limitaciones. En primer lugar, se trata de un trabajo que busca entender mejor las relaciones de confianza generada por el equipo directivo con el compromiso afectivo del subordinado, pero sin considerar los otros dos tipos de compromiso organizativo descritos por Meyer y Allen (1991), el calculado y el normativo. Por otra parte, en el estudio no se ha relacionado el binomio confianza-compromiso con variables de desempeño, y por tanto sus posibles implicaciones en la cuenta de resultados. En segundo lugar, este trabajo se centra exclusivamente en el análisis de la relación equipo directivo-subordinado, obviando otras variables contextuales que también podrían influir en el grado de compromiso organizativo, como el contexto cultural en el que se genera la relación. En tercer lugar, y respecto a la muestra empleada, hubiera sido más conveniente tener una muestra que abarcara profesionales de distintos sectores profesionales para poder analizar una realidad más global y poder generalizar más las conclusiones, ya que el objeto de estudio se trataba de analizar las relaciones directivo-subordinado.

Tras la exposición de las limitaciones del trabajo, es evidente que son numerosas las líneas de investigación que quedan abiertas.

Por un lado, se abre una amplia línea de estudio sobre la relación que tiene el binomio confianza-compromiso con otras variables conductuales, como los comportamientos organizativos cívicos, y de desempeño organizativo, y todo ello en distintos sectores profesionales. Incluso, se podría estudiar hasta qué punto los antecedentes de la confianza de Mayer et al. (1995) influyen en estas variables. Otra línea de investigación será el estudio de otros elementos contextuales que influyen en la generación de confianza como el nivel

educativo, el país analizado, el nivel cultural de las partes que confían. Finalmente, se podría incluir en el estudio los otros dos tipos de compromiso descritos por Meyer y Allen (1991) – compromiso de continuidad y compromiso normativo- para vislumbrar la influencia que tienen la habilidad, benevolencia e integridad sobre ellos y cómo éstos afectan a las variables mencionadas.

Estamos pues ante una tesis doctoral que cierra una primera etapa de investigación y aprendizaje, y que abre a su vez todo un ilusionante proyecto de trabajo futuro.

# REFERENCIAS

- Achrol, R.S., 1991. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55(4), pp.77–93.
- Albrecht, S. & Travaglione, A., 2003. Trust in public-sector senior management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp.76–92.
- Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R., 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, pp.99–113.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp.252– 276.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, pp.49–62.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990a. Organizational Socialization tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp.847–858.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990b. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Altunkese, T.N., 2002. *Study of relationship between psychological climate, organizational commitment and organizational citizenship behavior in a public organization*. Osmangazi. Turkey.
- Anderson, E. & Weitz, B., 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), pp.310–323.
- Anderson, E. & Weitz, B., 1992. The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(1), pp.18–34.

- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W., 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), pp.411–423.
- Angle, H.L. & J. L. Perry, 1981. An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1–14.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X., 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), pp.267–285.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y., 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74–94.
- Baier, A.C., 1986. Trust and antitrust. *Ethics*, 96, pp.231–260.
- Bambacas, M. & Patrickson, M., 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), pp.51–72.
- Bansal, H.S., Irving, P.G. & Taylor, S.F., 2004. A Three-Component Model of Customer to Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), pp.234–250.
- Bañón, A., 2008. *Compromiso organizativo y ética. Revisión teórica y empírica del modelo de Allen y Meyer*. Universitat de València.
- Bas, G., 2012. Correlation between School Principals' Instructional Leadership Behaviours and Teachers' Organisational Trust Perceptions. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, (1), pp.5–18.
- Başaran, İ., 1999. *Eğitime Giriş [Word and thought: Introduction to education.] (4th ed.) Ankara, Turkey: Umut Yayın Dağıtım. Bütçe.*
- Becker, H.S., 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32–42.
- Becker, T.E. et al., 1996. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), pp.464–482.
- Bentler, P.M., 1995. *EQS structural equations program manual M*. Software, ed.,
- Blau, P.M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York, NY: John Wiley & Sons.



- Bogler, R. & Somech, A., 2004. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), pp.277–289.
- Brickman, P., 1987. Commitment, conflict, and caring. In B. . Wortman & R. Sorrentino, eds. *Commitment*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, pp. 1–18.
- Brockner, J. et al., 1997. When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 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*, 11(2), pp.227–250.
- Brown, R.B., 1996. Organizational Commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp.230–251.
- Bryk, A.S. et al., 2010. Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. *Chicago, IL: University of Chicago Press*.
- Buchanan, B., 1974. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533–556.
- Burke, P.J. & Stets, J.E., 1999. Trust and Commitment through Self-Verification. *Social Psychology Quarterly*, 62(4), pp.347–360.
- Burke, P.J. & Tully, J., 1977. The Measurement of Role/Identity. *Social Forces*, 55, pp.881–897.
- Butler, J. K., J., 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), pp.643–663.
- Butler, J. K., J. & Cantrell, R.S., 1984. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), pp.19–28.
- Byrne, Z. et al., 2011. Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), pp.108–122.
- Carson, K. et al., 1999. Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28, pp.1–14.

- Castaldo, S., Premazzi, K. & Zerbini, F., 2010. The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4), pp.657–668.
- Chan, W.-Y. et al., 2008. Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With School. *American Educational Research Journal*, 45(3), pp.597–630.
- Cheng, C.Y. et al., 2015. When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *Leadership Quarterly*, 26(1), pp.81–97.
- Chiang, C. & Wang, Y., 2012. The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), pp.1–11.
- Cho, Y.J. & Park, H., 2011. Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), pp.551–573.
- Cho, Y.J. & Ringquist, E.J., 2011. Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21(1), pp.53–86.
- Chu, S. & Fang, W.-C., 2006. Exploring the Relationships of Trust and Commitment in Supply Chain Management. *The Journal of American Academy of Business*, 9(1), pp.224–229.
- Chu, S.Y. & Fang, W.C., 2006. Exploring the Relationships of Trust and Commitment in Supply Chain Management. *The Journal of American Academy of Business*, 19(1), pp.224–228.
- Clugston, M., 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, pp.477–486.
- Coleman, J., 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, (94) Suppl, pp.95–120.
- Colquitt, J. a, Scott, B. a & LePine, J. a, 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *The Journal of applied psychology*, 92(4), pp.909–927.
- Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, T., 2003. Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), pp.569–587.

- Cook, J. & Wall, T., 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, (53), pp.39–52.
- Costa, A.C., 2003. Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), pp.605–622.
- Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, pp.297–334.
- Cunningham, W.G. & Gresso, D.W., 1993. *Cultural Leadership*, Boston, MA: Allyn Bacon, Boston, MA.
- Dayan, M., 2010. Managerial Trust and NPD Team Performance: Team Commitment and Longevity as Mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), pp.94–105.
- Deluga, R.J., 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), pp.315–326.
- Deutsch, M., 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), pp.265–279.
- Van Dijke, M., De Cremer, D. & Mayer, D.M., 2010. The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *The Journal of applied psychology*, 95(3), pp.488–502.
- Dirks, K.T., 2000. Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), pp.1004–1012.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D., 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), pp.450–467.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L., 2002. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *The Journal of applied psychology*, 87(4), pp.611–628.
- Douglas, S.M., 2010. *Organizational climate and teacher commitment*. Alabama.
- Edwards, J.R. & Cable, D.M., 2009. The value of value congruence. *The Journal of applied psychology*, 94(3), pp.654–677.
- Eğriboyun, D., 2015. The relation between organizational trust , organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), pp.134–156.

- Eisenberger, R. et al., 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp.42–51.
- Erden, A. & Erden, H., 2009. Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), pp.2180–2190.
- Etzioni, A., 1975. *Comparative Analysis of Complex Organizations*,
- Faems, D. et al., 2008. Toward an integrative perspective on alliance governance. *Connecting contract design, trust dynamics, and contract application*, 51(6), pp.1053–1078.
- Farrell, D. & C. E. Rusbult, 1981. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, pp.78–95.
- Farrell, M., 2003. The Effect of Downsizing on Market Orientation: The Mediating Roles of Trust and Commitment. *Journal of strategic marketing*, 11, pp.55–74.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A., 2004. Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), pp.608–622.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A., 2005. The effect of future redeployment on organizational trust. *Strategic Change*, 14(2), pp.77–91.
- Firestone, W. a. & Pennell, J.R., 1993. *Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies*,
- Ford, L.R. & Seers, A., 2006. Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17(3), pp.258–270.
- Frost, T., Stimpson, D.V. & Maughan, M.R., 1978. Some correlates of trust. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 99(1st Hal), pp.103–108.
- Fryxell, G.E., Dooley, R.S. & Li, W., 2004. The Role of Trustworthiness in Maintaining Employee Commitment During Restructuring in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), pp.515–533.
- Fulmer, C. a. & Gelfand, M.J., 2012. *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*,

- Gabarro, J.J., 1978. *"The Development of Trust, Influence and Expectations."* edited by Anthony Athos and John J. Gabarro., ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Garbarino, E. & Johnson, M.S., 1999. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), pp.70–87.
- Garcia, J.C., 2006. *Confianza y Compromiso: su influencia sobre el comportamiento organizativo desde una perspectiva de agencia.* Pablo de Olavide.
- Geyskens, I. et al., 1996. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), pp.303–317.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E. & Kumar, N., 1998. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), pp.223–248.
- Ghamrawi, N., 2011. Trust Me: Your School Can Be Better--A Message from Teachers to Principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), pp.333–348.
- De Gilder, D., 2003. Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32(5), pp.588–604.
- Gillespie, N., 2003. Measuring trust in working relationships: The behavioural trust Inventory. *Annual meeting of the Academy of Management, Seattle.*
- Goddard, R.D., Tschannen-Moran, M. & Hoy, W.K., 2001. A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The elementary school journal*, 102(1), pp.3–17.
- González, T.F. & Guillén, M., 2008. Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of "normative commitment." *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp.401–414.
- Gouldner, A.W., 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, pp.161–178.
- Gould-Williams, J., 2004. The effects of "high commitment" HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), pp.63–81.

- Gregersen, H.B., 1993. Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of business Research*, 26(1), pp.31–47.
- Guest, D.E., 1998. *Beyond HRM: commitment and the contract culture*, in Human Resource Management: The new agenda, Sparrow P, Marchington M (eds). Financial Times Management: London.
- Guillén, M., 2006. *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*, Madrid: Educación., Prentice-Hall. Pearson.
- Guillén, M., Ferrero, I. & Hoffman, W.M., 2014. The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), pp.803–816.
- Guillén, M., Lleó, A. & Marco, G., 2011. Toward a more humanistic understanding of organizacional trust. *Journal of Management Development*, 30(6), pp.605–614.
- Guinot, J., Chiva, R. & Roca-Puig, V., 2013. Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review*, 43(1), pp.96–115.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T., 1995. The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing*, 59(1), pp.78–92.
- Gupta, M. & Gehlawat, M., 2013. A Study of the Correlates of Organizational Commitment Among Secondary School Teachers. *Issues and Ideas in Education*, 1(1), pp.59–71.
- Hair, J. et al., 2006. *Multivariate data analysis (6th ed.)*. Pearson Prentice Hall., ed., Uppersaddle River, N.J.:
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T., 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.176–190.
- Handford, V. & Leithwood, K., 2013. Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), pp.194–212.
- Hargreaves, A., 2002. Teaching and betrayal. *Teachers and Teaching: Theory and practice*, 8(3/4), pp.393–407.
- Hartman, E.M., 1998. The Role of Character in Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp.547–559.

- Heavey, C. et al., 2011. Enhancing performance: Bringing trust, commitment and motivation together in organizations. *Journal of General Management*, 36(3), pp.1–18.
- Honingh, M., 2008. *Beroepsonderwijs tussen Publiek en Privaat*. Amsterdam, The Netherlands.
- Hosmer, L.T., 1994a. Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15(Supplement S2), pp.17–34.
- Hosmer, L.T., 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), pp.379–403.
- Hosmer, L.T., 1994b. Why Be Moral? a Different Rationale for Managers. *Business Ethics Quarterly*, 4(2), pp.191–205.
- Hoy, W. & Tschannen-Moran, M., 1999. Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, pp.184–208.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. & Kottkamp, R., 1991. *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. & Witkoskie, L., 1992. Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26, pp.38–45.
- Hrebiniak, L.G., 1974. Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence. *Academy of Management Journal*, (1), pp.649–662.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A., 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), pp.555–573.
- Jaros, S.J. et al., 1993. Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5), pp.951–995.
- Kanter, R.M., 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, pp.499–517.
- Kee, H.W. & Knox, R.E., 1970. Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), pp.357–366.

- Kim, B. et al., 2012. Motivational Effects of Empowerment on Employee's Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), pp.10–19.
- Ko, J.W., Price, J.L. & C. W. Mueller, 1997. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp.961–973.
- Kollock, P., 1994. The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *The American Journal of Sociology*, 100(2), pp.313–345.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R., 1995. Trust in organizations: Frontiers of theory and research. , p.-.
- Kwon, I.G. & Suh, T., 2004. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in. *The Journal of Supply Chain Management*, (May), pp.4–14.
- Lai, T.T. et al., 2014. School Principal Leadership Styles and Teacher Organizational. In *5th International Conference on Business and Economic Research*. Malaysia, pp. 208–220.
- Laschinger, H.K. et al., 2000. Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings. Effects on staff nurse commitment. *The Journal of nursing administration*, 30(9), pp.413–425.
- Laschinger, H.K.S. et al., 2002. a Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Work Satisfaction. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 8(1), pp.D1–D6.
- Lee, K. et al., 2001. "The Tree-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), pp.596–614.
- Liou, K.T., 1995. Understanding employee commitment in the public organization - A study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18(8), pp.1269–1295.
- Lleó, A., 2011. *Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado.*



- Mahajan, A., Bishop, J.W. & Scott, D., 2012. Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? *Journal of Managerial Issues*, 24(2), pp.173–190.
- March, J.G. & Simon, H.A., 1958. *Organizations*, Oxford, England: Wiley Organizations.
- Marsh, R.M. & H. Mannari, 1977. Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.57–75.
- Martin, S.S., Gutierrez, J. & Camarero, C., 2004. Trust as the Key to Relational Commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 3(1), pp.53–77.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171–194.
- Mayer Davis, J.H., R.C. & Schoorman, F.D., 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, pp.709–734.
- Mayer, R.C. & F. D. Schoorman, 1992. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, pp.671–684.
- 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*, 48(5), pp.874–888.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D., 1998. Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp.15–28.
- Mc Fall, L., 1987. Integrity. *Ethics*, 98(1), pp.5–20.
- McAllister, D.J., 1995. Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24–59.
- McDonald, G.W., 1981. Structural exchange and marital interaction. *Journal of Marriage and Family*, 43(4), pp.825–839.

- 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.*
- Mele, D., 2003. The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), pp.77–88.
- Meyer, J.P. et al., 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.152–156.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1987a. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, pp.199–215.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application.*,
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1986. Development and Consequences of Three Components of Organizational Commitment. *Paper presented at the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, British Columbia.*
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1988. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp.195–210.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1987b. Organizational commitment: Toward a three-component model. *Research Bulletin*, 660.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1984. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.372–378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1995. Work characteristic and work attitude relations: Moderating effect of attributions.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R., 1990. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.710–720.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A., 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.538–551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Topolnytsky, L., 1998. Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology*, 39, pp.83–93.
- Meyer, J.P., Bodoceel, R. & Allen, N.J., 1991. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), pp.717–733.
- Meyer, J.P., Irving, P.G. & Allen, N.J., 1998. Examination of the combined effects of work and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp.29– 52.
- Meyer, J.P.. & Allen, N.J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), pp.61–89.
- Meyer, J.P.. & Herscovitch, L., 2001. Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resources Management Review*, 11, pp.299–326.
- Miao, Q. et al., 2013. Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, pp.S76–S92.
- Miao, Q. et al., 2014. Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in china. *Public Administration*, 92(3), pp.727–743.
- Michaelis, B. & Stegmaier, R.. S., 2009. Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), pp.399–417.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp.20–38.
- Morrow, P.C., 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, pp.486–500.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224–247.

- Mukherjee, A. & Nath, P., 2003. A model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), pp.5–15.
- Niehoff, B.P. et al., 2001. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26, pp.93–112.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric theory* I. McGraw-Hill, ed., New York, NY:
- Nyhan, R.C., 2000. Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), pp.87–109.
- Nyhan, R.C., 1999. Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), pp.58–70.
- O’Reilly, C.A., Chatman, J. & D. F. Caldwell, 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp.487–516.
- O’Reilly, C.A. & J. Chatman, 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.492–499.
- Oh, Y. & Park, J., 2011. New link between administrative reforms and job attitude: The role of interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment. *International Review of Public Administration*, 16(3), pp.65–87.
- Oliver, N., 1990. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.19–31.
- Ouchi, W.G., 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Penley, L.E. & Gould, S., 1988. Etzioni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, pp.43–59.
- Pérez López, J.A., 1993. *Fundamentos de la dirección de empresas* Rialp., Madrid.

- Perry, R.W., 2004. The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), pp.133–149.
- Peterson, K.D. & Martin, J.L., 1990. Developing teacher commitment: The role of the administrator. In P. Reyes (Ed.), *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity* (pp. 223–240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. & E.S. W., 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional: Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), pp.897–933.
- Porter, L.W. et al., 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603–609.
- Prestholdt, P.H., Lane, I.M. & R. C. Mathews, 1987. "Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.221–228.
- Price, H.E., 2012. Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), pp.39–85.
- Puranam, P. & Vanneste, B.S., 2009. Trust and governance: untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, 34(1), pp.11–31.
- Raman, A., Chi Ling, C. & Khalid, R., 2015. Relationship Between School Climate and Teachers' Commitment in an Excellent School of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), pp.163–173.
- Reiche, B.S. et al., 2014. Why do managers engage in trustworthy behavior? A multilevel cross-cultural study in 18 countries. *Personnel Psychology*, 67(1), pp.61–98.
- Reichers, A.E., 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, pp.493–512.
- Rich, G.A., 1997. The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), pp.319–328.
- De Ridder, J.A., 2004. Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), pp.20–30.

- Rosanas, J.M., 2008. Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival. *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp.447– 462.
- Rousseau, D. et al., 1998. Copyright © 1998. All rights reserved. *Urban Studies*, 35, pp.815–823.
- Ruppel, C.P. & Harrington, S.J., 2000. The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics* 25: 313-328, 2000., 25, pp.313–328.
- Rylander, D., Strutton, D. & Pelton, L.E., 1997. Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), pp.58–71.
- Salancik, G., 1977. Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6, pp.62–80.
- Satorra, A. & Bentler, P., 1994. Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In I. Sage Publications, ed. *Latent variables analysis: applications for developmental research*. pp. 399–419.
- Scholarios, D.M. & Marks, A., 2004. Work-life balance and the software worker.
- Scholl, R.W., 1981. Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, pp.589–599.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H., 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), pp.344–354.
- Schwartz, S.H., 1973. Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, pp.349–364.
- Schwartz, S.H. & R. C. Tessler, 1972. A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, pp.225–236.
- Simmons, B.L. et al., 2009. Secure attachment: implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*, 30, pp.233–247.
- Singh, K. & Billingsley, B.S., 1998. Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research*, 91, pp.229–239.

- Sitkin, S.B.; Roth, N.L., 1993. Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/ Distrust. *Organization Science*, 4(3), pp.367–392.
- Smith, L.D., 2009. *School climate and teacher commitment*. Alabama.
- Song, J.H., Kim, H.M. & Kolb, J.A., 2009. The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), pp.147–167.
- Spreitzer, G.M. & Mishra, A.K., 2002. To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp.707–729.
- Stebbins, R.A., 1970. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, pp.526–529.
- Tahir, L.M. et al., 2015. Investigating Teacher Trust towards Principal in High Performing Schools: Comparisons on Teacher Demographic Profiles. *Asian Social Science*, 11(5), pp.169–180.
- Tan, H.H. & Tan, C., 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), pp.241–260.
- Tarter, J.C., Hoy, W.K. & Bliss, J., 1989. Principal leadership and organizational commitment: The principal must deliver. *Normal, IL: Planning & Changing, Department of Educational Administration and Foundations*.
- Thomsen, M., Karsten, S. & Oort, F.J., 2014. Social exchange in Dutch schools for vocational education and training: The role of teachers’ trust in colleagues, the supervisor and higher management. *Educational Management Administration & Leadership*, pp.1–17.
- Tremblay, M. et al., 2010. The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), pp.405–433.
- Tschannen-Moran, M., 2001. Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), pp.308–331.
- Tschannen-Moran, M., 2009. Fostering Teacher Professionalism in Schools The Role of Leadership Orientation and Trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), pp.217–247.

- Tschannen-Moran, M. & Gareis, R., 2015. Faculty trust in the principal: an essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), pp.66–92.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W., 1998. Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), pp.334–352.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W.K., 2000. A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), pp.547–593.
- Ugboro, I.O., 2003. Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), pp.230–253.
- Vandenberg, R.J., Self, R.M. & Seo, J.H, 1994. A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measure. *Journal of Management*, 20.
- Vandenberghe, C., 1996. Assessing organizational commitment in a Belgian context: Evidence for the three-dimensional model. *Applied Psychology: An International Review*, 45, pp.371–386.
- Walker, K., 1999. *The foundations and the fragility of trust in school leadership*,
- Wasti, S.A., 1999. A cultural analysis of organizational commitment and turnover intentions in a collectivist society.
- Watson, G.W. & Papamarcos, S.D., 2002. Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), pp.537–552.
- Werbel, J.D. & Henriques, P.L., 2009. Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), pp.780 – 796.
- Whitener, E.M., 2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), pp.515–535.
- Whitener, E.M. et al., 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), pp.513–530.



- Wiener, Y., 1982. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, pp.418–428.
- Williams, M., 2001. In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), pp.377–396.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. & Wong, C.-S., 2002. Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), pp.580–598.
- Yang, J. & Mossholder, K.W., 2010. Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21(1), pp.50–63.
- Yilmaz, C. & Hunt, S.D., 2001. Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), pp.335–357.
- Yilmaz, K., 2008. The Relationship Between Organizational Trust and Organizational commitment in Turkish Primary School. *Journal of Applied Sciences Psychology*, 8(12), pp.2293–2299.
- Yilmaz, K., 2006. Validity and reliability of the trust scale. *Sakarya Univ. J. Educ. Fac.*, 11, pp.69–80.
- Yusof, N.M., 2012. School Climate and Teachers ' Commitment : A Case Study of Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1(2), pp.65–75.
- Zand, D.E., 1972. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), pp.229–239.
- Zhu, W. et al., 2013. Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership Quarterly*, 24(1), pp.94–105.
- Zineldin, M. & Jonsson, P., 2000. An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12(4), pp.245–266.



# ANEXOS



## ANEXO 1. Tabla resumen referencias estudiadas que relacionan la confianza y el compromiso organizativo.

AREA	AUTHOR	YEAR	TITLE	JOURNAL	RELATION TRUST-COMMITMENT
MANAG	Pillai and Schriesheim	1999	Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study	Journal of Management	T-C not related
MANAG	Hrebiniak, LG and Alutto JA	1972	Personal and role-related factors in the development of organizational commitment	Administrative Science Quarterly	T-C are associated
MANAG	Hrebiniak, LG	1974	Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence	Academy of Management Journal	T-C are associated
PSYCHOLOGY	Cook and Wall	1980	New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment	Journal of occupational psychology	T-C are associated
SOCIOLOGY	McDonald, G.W.	1981	Structural exchange and marital interaction.	Journal of Marriage and Family	T-C are associated
MARKETING	Achrol	1991	Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments.	Journal of marketing	T-C are associated
SOCIOLOGY	Kollock	1994	The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust	American Journal of Sociology	T-C are associated
MANAG	Brockner, Siegel	1997	When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability	Administrative Science Quarterly	T-C are associated

AREA	AUTHOR	YEAR	TITLE	JOURNAL	RELATION TRUST-COMMITMENT
MARKE TING	Rich	1997	The sales manager as a role model: effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople	Journal of the Academy of Marketing Science	T-C are associated
MARKE TING	I. Geyskens, Jan-Benedict, Steenkamp, N. Kumar	1998	Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis	International Journal of Research in Marketing	T-C are associated
MANAG	Ugboro, I.O.	2003	Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment	Journal of Behavioral Applied Management	T-C are associated
MANAG	Dick de Gilder	2003	Commitment, trust and work behavior. The case of contingent workers	Personnel Review	T-C are associated
MANAG	De Ridder, Jan A.	2004	Organisational communication and supportive employees	Human Resource Management Journal	T-C are associated
MANAG	Ronald W. Perry	2004	The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust	Review of Public Personnel Administration	T-C are associated
MANAG	Bambacas	2008	Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment.	Journal of communication management	T-C are associated
MANAG	Michaelis, Stegmaier & Karlheinz Sonntag	2009	Affective commitment to change and innovation implementation behavior: the role of charismatic leadership and employees' trust in top management	Journal of Change Management	T-C are associated

AREA	AUTHOR	YEAR	TITLE	JOURNAL	RELATION TRUST-COMMITMENT
MANAG	Ouchi	1981	Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, New York: Avon.	Libro	T predictor of C
MANAG	Mattahi	1989	Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting	Doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University	T predictor of C
MANAG	Hosmer LT	1994	Why be moral? A different rationale for managers	Business ethics Quarterly	T predictor of C
MANAG	Hosmer LT	1994	Strategic planning as if ethics mattered	Strategic management journal	T predictor of C
MARKE TING	Morgan and Hunt	1994	The commitment-trust theory of relationship marketing.	Journal of marketing	T predictor of C
MANAG	Liou	1995	Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center.	International Journal of Public Administration	T predictor of C
MARKE TING	Geyskens, I., Steenkamp, J-B.E.M., Scheer, L.K. and Kumar, N.	1996	The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study	International Journal of Research in Marketing	T predictor of C
MARKE TING	Garbarino and Johnson	1999	The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships	Journal of marketing	T predictor of C
MANAG	Nyhan	1999	Increasing affective organizational commitment in public organizations	Review of Public Personnel Administration	T predictor of C

AREA	AUTHOR	YEAR	TITLE	JOURNAL	RELATION TRUST-COMMITMENT
PSYCHOLOGY	Burke, P.J. and Stets, J.E.	1999	Trust and commitment through self-verification	Social Psychology Quarterly	T predictor of C
MANAG	Tan and Tan	2000	Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization	Genetic, Social and General Psychology Monographs	T predictor of C
MANAG	Ruppel, C.P. and Harrington, S.J.	2000	The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation	Journal of Business Ethics	T predictor of C
MANAG	Nyhan	2000	Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organization.	American Review of public administration	T predictor of C
MARKE TING	Zineldin, M., Jonsson, Sh.	2000	An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish Word industry.	The TQM Magazine	T predictor of C
MANAG	Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. and Casier, S.	2000	Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings: Effects on Staff Nurse Commitment.	Journal of nursing administration	T predictor of C
MANAG	Whitener, E.M,	2001	Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling.	Journal of management	T predictor of C



AREA	AUTHOR	YEAR	TITLE	JOURNAL	RELATION TRUST-COMMITMENT
MARKE TING	Yimaz, C., Hunt, Sh.	2001	Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors.	Journal of the Academy of Marketing Science	T predictor of C
MANAG	Dirks and Ferrin	2001	The role of trust in organizational settings	Organization science	T predictor of C
MANAG	Spreitzer, G., Mishra, A.	2002	To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing.	Journal of Organizational Behavior	T predictor of C
PSYCHO LOGY	Wong, Y., Ngo, H., Wong, Sh.	2002	Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures	Journal of Managerial Psychology	T predictor of C
PSYCHO LOGY	Watson, G., Papamarcos, S.	2002	Social capital organizational commitment.	Journal of Business and Psychology	T predictor of C
MANAG	Dirks and Ferrin	2002	Trust in leadership meta-analytic findings and implications	Journal of applied psychology	T predictor of C
MANAG	Aryee, S., Budwar, P. and Chen, Z.	2002	Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model	Journal of Organizational Behavior	T predictor of C
MARKE TING	Mukherjee, A., Nath, P.	2003	A model of trust in online relationship banking.	The International Journal of Bank Marketing	T predictor of C
MANAG	Albrecht and Travaglione	2003	Trust in public-sector senior management.	Employee Relations	T predictor of C

## ANEXO 2. Cuestionario empleado en la investigación

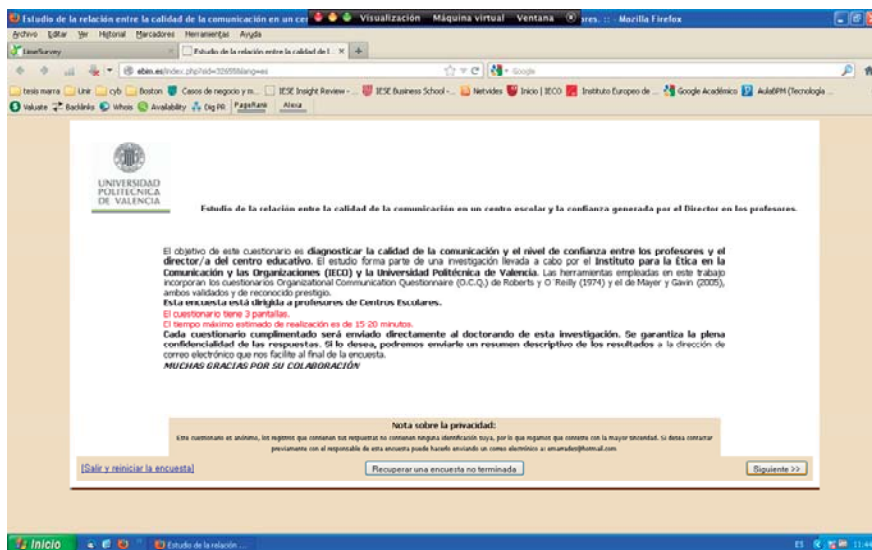


Ilustración 51: Primera página del cuestionario online enviado a los centros educativos.

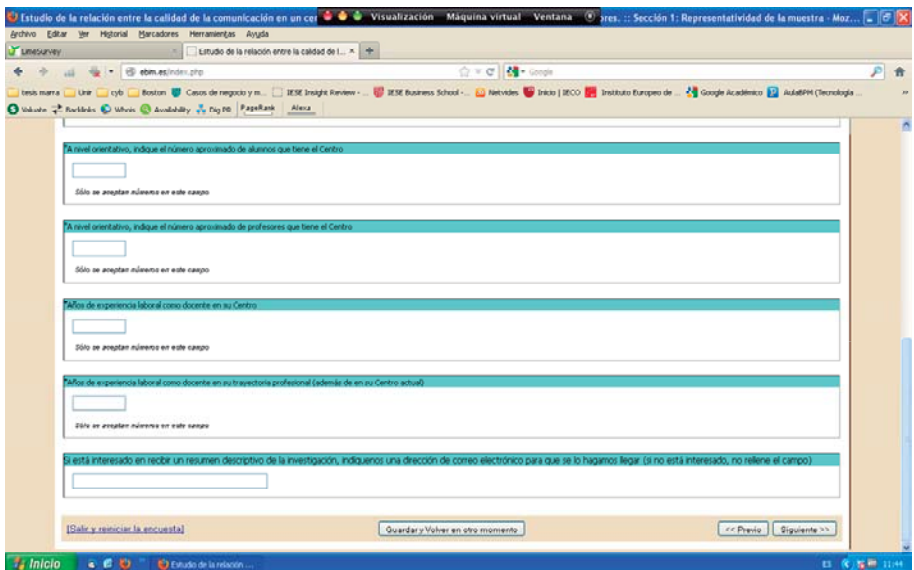
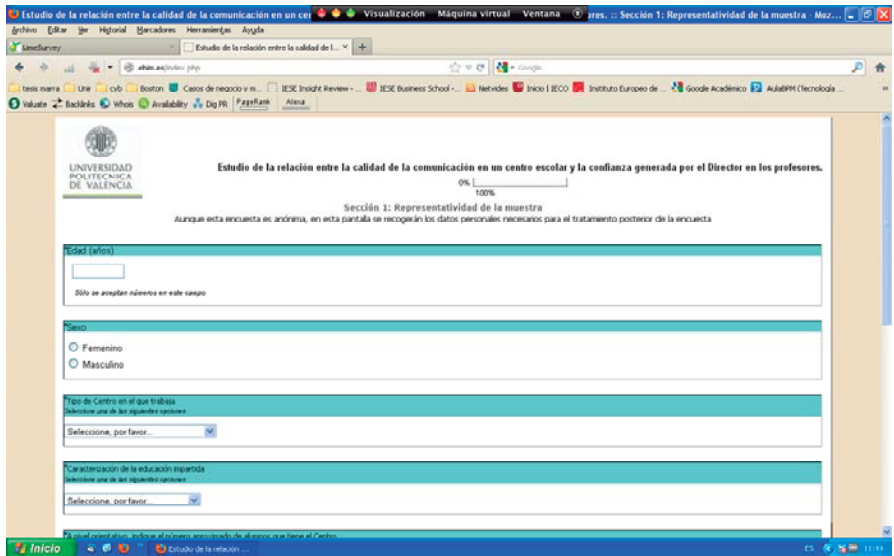


Ilustración 52: Segunda página del cuestionario online enviado a los centros educativos.

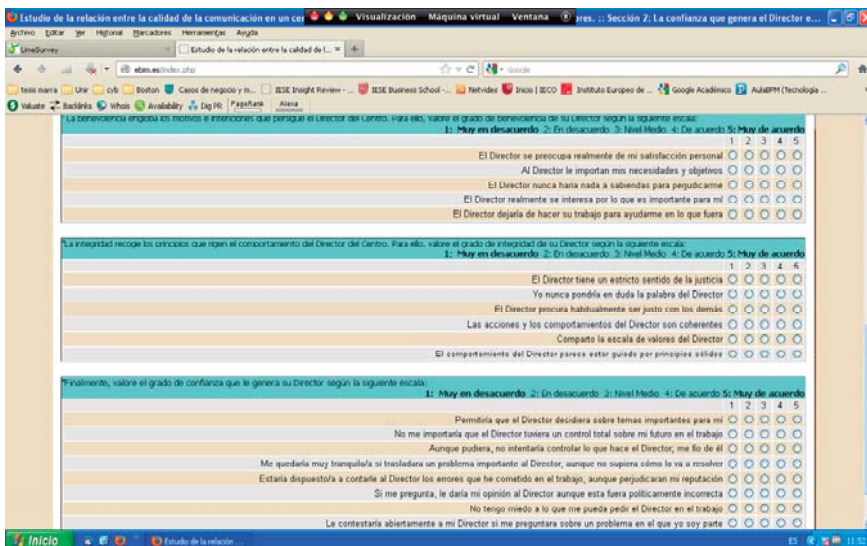
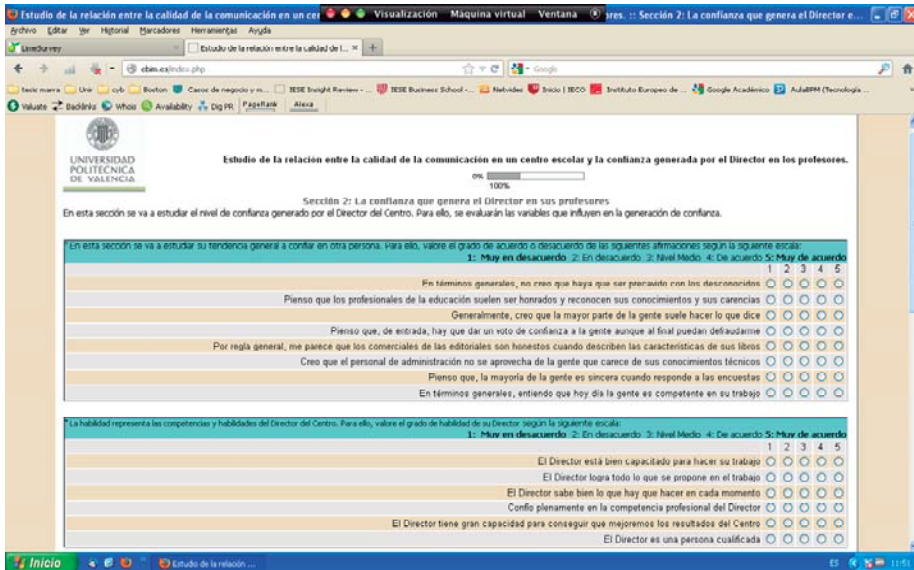


Ilustración 53: Tercera página del cuestionario online enviado a los centros educativos.



Estudio de la relación entre la calidad de la comunicación en un centro

Visualización Máquina virtual Ventana pres.: Sección 3. Comunicación organizativa - Marilla F.

Inicio Editar Ver Historial Ejecuciones Herramientas Ayuda

eban.es/index.php

En estos campos sólo pueden introducirse números

El total de todas las entradas debe ser igual a 100

Porcentaje de tiempo que dedico a interactuar con mi Director  %

Porcentaje de tiempo que dedico a interactuar con los profesores que tienen responsabilidad en el Centro (jefe de estudios, jefe de departamento, etc.)  %

Porcentaje de tiempo que dedico a interactuar con los profesores  %

Restantes:  %

Total:  %

---

En estos campos sólo pueden introducirse números

El total de todas las entradas debe ser igual a 100

Porcentaje de tiempo que dedico a enviar información a mi Director  %

Porcentaje de tiempo que dedico a enviar información a los profesores que tienen responsabilidad en el Centro (jefe de estudios, jefe de departamento, etc.)  %

Porcentaje de tiempo que dedico a enviar información a los profesores  %

Restantes:  %

Total:  %

[Salir y reiniciar la encuesta] [Guardar y Volver en otro momento] «« Previo [Enviar]

Inicio Inicio de la relación...

Ilustración 55: Última página del cuestionario online enviado a los centros educativos.

## **ANEXO 3. Solicitud de colaboración para participar en el trabajo de campo.**

Estimado Director/a

Desde la Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con la Universitat de València y el IECO, estamos llevando a cabo un estudio para evaluar el liderazgo de los equipos directivos de los centros educativos de toda España.

Con este motivo, estamos pidiendo al profesorado que valore **la calidad de la comunicación y el nivel de confianza generada entre los profesores y el Equipo Directivo del centro, además de identificar su nivel de compromiso con el centro.**

El motivo de este correo es el de solicitarle si sería tan amable de difundir entre sus profesores el cuestionario que hemos elaborado. Se trata de un cuestionario totalmente anónimo, en el que no es posible identificar el centro, ni al que responde, y que se cumplimenta entrando en el link que le copiamos a continuación.

<http://ebim.es/index.php?sid=32655&newtest=Y&lang=es>

Le agradecemos de antemano su ayuda y la atención prestada y nos ponemos a su disposición por si necesitara alguna aclaración al respecto. Si estuviera interesado en recibir los resultados globales de la investigación no dude en mandarnos un correo electrónico solicitándolo y le haremos llegar el informe agregado para todos los centros de España.

Reciba cordial saludo.

Enrique Marrades Pastor. Investigador del D.O.E (UPV)

Dr. D. Álvaro Lleó de Nalda. Director Trabajo Investigación UPV

Dr. D. Manuel Guillén Parra. Profesor Titular UV. Director del IECO