



**VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA**

# **LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**Doctorando: Ignacio Gonzalo Fernández García-Agudo**

**Directores: José Carlos Sánchez García - Brizeida R. Hernández Sánchez**

Salamanca, 2023





**VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA**

# **LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**Doctorando: Ignacio Gonzalo Fernández García-Agudo**

**Directores: José Carlos Sánchez García - Brizeida R. Hernández Sánchez**

Salamanca, 2023

## **Autorización de los directores**

**El Dr. José Carlos Sánchez García, y la Dra. Brizeida R. Hernández Sánchez,** de la Universidad de Salamanca,

### **CERTIFICAN:**

Que ha realizado, bajo su dirección, la Tesis Doctoral titulada: **“La confianza organizacional como antecedente del compromiso organizacional”** y que esta cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación requeridos en una investigación científica para optar al grado de Doctor por la Universidad de Salamanca.

Para que así conste, y tenga los efectos oportunos, los directores firman la presente autorización en Salamanca, a Mayo de 2023.

Fdo. José Carlos Sánchez García  
chez

Fdo. Brizeida R. Hernández Sánchez



A mi madre, esposa y padre  
por su paciencia y, especialmente, por su apoyo

## Agradecimientos

La realización de la memoria de tesis doctoral es, probablemente, el mayor reto que hasta ese momento se ha planteado cualquier persona independientemente de la titulación académica o del ámbito profesional en que se encuentre. Este reto tiene muchas y muy importantes facetas diferentes: elección del tema, búsqueda, selección y valoración de la información necesaria; profundidad, extensión, estructuración y organización interna del documento a desarrollar, el propio desarrollo del proyecto de investigación y la presentación y defensa de la memoria final.

A todo ello es preciso añadir la experiencia intensamente vivida que supone la relación personal con el director de la tesis, que va mucho más allá de lo que uno se pudiera imaginar en un principio a partir de las experiencias más próximas y similares como pueden ser las tutorías académicas. Y va mucho más allá por varias razones como la importancia y trascendencia del propio proyecto en el historial académico del doctorando, la gran implicación personal con la consiguiente dimensión emocional y social o las dudas y vacilaciones sobre aspectos de la realidad académica y profesional que ha sido preciso afrontar y que hasta entonces ni se habían insinuado.

Considero importante mencionar que la realización del doctorado ha hecho posible que, de forma inconsciente pero muy real, haya perfeccionado una forma de trabajar metódica y profundamente analítica que, sin duda, había adquirido previamente a lo largo de mi trayectoria educativa y profesional pero que ha experimentado un salto cualitativo.

Por todas estas razones y otras que sería muy largo mencionar, quiero manifestar mi agradecimiento al Director de esta tesis doctoral, el profesor José Carlos Sánchez García de la Universidad de Salamanca, quien no sólo ha sabido ayudar a establecer los fundamentos para el desarrollo del proyecto y solucionar dudas y mostrar alternativas en los momentos más críticos de toma de decisiones, sino que también ha cumplido una función de apoyo y ánimo decisivos en los momentos más difíciles.

Manifiesto también agradecimiento a la Universidad de Salamanca y en especial a la Facultad de Psicología por haberme acogido en su programa de doctorado y por las facilidades dadas en lo que a recursos se refiere para el estudio objeto de esta memoria de investigación.

A otras muchas personas debería explicitar aquí mi agradecimiento por su colaboración, consejo, asesoramiento y facilidades laborales, amén de comprensión y tolerancia, pero ante el riesgo de olvidos indeseados he optado por no mencionar sus nombres. Ellos saben quienes son y lo sincero y profundo de mi agradecimiento hoy y siempre.

## Índice

<b>Introducción: Confianza y compromiso en un mundo desarrollado</b>	10
¿Está la investigación sobre la confianza en una encrucijada?	13
La parábola del elefante	16
Montañas de información, ampliación del campo y la era de los ‘ <i>mettings</i> ’	17
El nivel óptimo de confianza	18
Sobre el compromiso organizacional	19
Relación entre confianza y compromiso organizacionales	22
Estructura de la memoria de tesis doctoral	23
Motivación personal para realizar esta investigación	24

### 1ª Parte

#### Marco teórico sobre confianza y compromiso organizacionales

<b>Capítulo 1.- Definición y naturaleza de confianza</b>	26
1.1- Aproximación inicial	27
1.2- La triple aproximación de Worchel (1979)	29
1.3.- La confianza como conducta y como actitud (Tschannen-Moran y Hoy, 1998 y 2000)	31
1.3.1- <i>La confianza como conducta</i>	31
1.3.2- <i>La confianza como actitud</i>	32
1.4- La confianza interpersonal, disposicional y estructural (McKnight y Chervany, 2017)	33
1.5- El análisis conceptual de Dietz y Hartog (2006)	37
1.6- El análisis bidireccional de Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006)	40
1.6.1- <i>La perspectiva ‘conductual’</i>	41
1.6.2- <i>La perspectiva ‘psicológica’</i>	41
1.7- Las perspectivas micro y macro de la confianza (Bachmann, 2011)	46
1.7.1- <i>La confianza desde una perspectiva micro</i>	46
1.7.2- <i>La confianza desde una perspectiva macro</i>	48
1.8- Qué es y qué no es confianza (Robbins, 2016)	52
1.8.1- <i>Componentes de la acción de confiar</i>	52
1.8.1.1- Asuntos objeto de la confianza	54
1.8.1.2- Creencias y proceso cognitivo	54
1.8.1.3- Confiabilidad en los demás	55
1.8.1.4- Resultados desconocidos	55
1.8.1.5- Confianza como una relación de una o dos partes	56
1.8.2- <i>Confianza y otros conceptos relacionados</i>	58
1.9- Resumen y conclusiones	61
<b>CAPÍTULO 2.- Modelos teóricos de confianza</b>	66
2.1- Importancia y utilidad de los modelos	67

2.2- El modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Schoorman, Mayer y Davis (2007)	68
2.2.1- <i>Antecedentes de la confianza: características de ‘A’ (la persona que confía)</i>	69
2.2.2- <i>Antecedentes de la confianza: características de ‘B’ (la persona en quien se confía)</i>	70
2.2.3- <i>Otros componentes de la confianza (asunción de riesgo contexto, evolución y desarrollo).</i>	73
2.3- El modelo de desarrollo de la confianza de Lewicki y Bunker (1996)	75
2.3.1- <i>La fase de cálculo</i>	75
2.3.2- <i>La fase de conocimiento</i>	75
2.3.3- <i>La fase de identificación</i>	75
2.4- El modelo integrativo de Ross y LaCroix (1996)	79
2.4.1- <i>Antecedentes de la confianza</i>	79
2.4.2- <i>La confianza en sí misma</i>	81
2.4.3- <i>Consecuencias de la confianza</i>	81
2.5- El modelo multidimensional e integrador de Dietz y Hartog (2006)	82
2.6- El modelo cognitivo-estructural de Robbins (2016)	84
2.7- Resumen y conclusiones	85
<b>CAPÍTULO 3.- Medida de la confianza organizacional</b>	<b>88</b>
3.1- Aspectos a tener en cuenta en una estrategia de medida	90
3.1.1- <i>Forma o tipo de confianza que está siendo medida</i>	90
3.1.2- <i>Contenido de la creencia que está siendo medida</i>	90
3.1.3- <i>Fuente o fundamento de la creencia</i>	91
3.1.4- <i>Identidad del referente</i>	91
3.1.5- <i>Algunas consideraciones metodológicas</i>	92
3.2- Estado actual de la medición de la confianza (organizacional)	94
3.3- Instrumentos con propiedades psicométricas altamente satisfactorias	97
3.4- Pautas para medir la confianza en el futuro	98
3.5- Resumen y conclusiones	103
<b>CAPÍTULO 4.- Compromiso organizacional</b>	<b>104</b>
4.1- Definición de compromiso organizacional	107
4.1.1- <i>Primera etapa o del compromiso asociado al valor subjetivo de las inversiones realizadas por el individuo</i>	108
4.1.2- <i>Segunda etapa o del compromiso vinculado al apego psicológico del individuo a la organización</i>	109
4.1.2.1- <i>Aportaciones desde la teoría de la identidad social</i>	112
4.1.2.2- <i>Aportaciones desde la teoría del intercambio social</i>	113
4.1.3- <i>Tercera etapa o del compromiso con múltiples dimensiones</i>	113
4.1.3.1- <i>El planteamiento de O’Reilly y Chatman (1986)</i>	114
4.1.3.2- <i>El planteamiento de Meyer y Allen (1984, 1991, 1997)</i>	115
4.1.3.3- <i>El planteamiento de Cohen (2007)</i>	120
4.1.3.4- <i>El planteamiento de Somers (2009)</i>	125
4.2- Compromiso organizacional y otros conceptos relacionados (satisfacción laboral, motivación, implicación, ...)	130
4.3- Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional	134
4.3.1- <i>Compromiso afectivo</i>	135
4.3.1.1- <i>Antecedentes del compromiso afectivo</i>	135

4.3.1.2- Consecuencias del compromiso afectivo	141
4.3.2- <i>Compromiso de continuidad</i>	142
4.3.2.1- Antecedentes del compromiso de continuidad	143
4.3.2.2- Consecuencias del compromiso de continuidad	144
4.3.3- <i>Compromiso normativo</i>	144
4.3.3.1- Antecedentes del compromiso normativo	145
4.3.3.2- Consecuencias del compromiso normativo	145
4.4. Medida del compromiso organizacional	146
4.4.1- <i>Medidas desarrolladas durante la etapa inicial ('best side theory')</i>	147
4.4.2- <i>Medidas desarrolladas durante la segunda etapa (compromiso como actitud)</i>	147
4.4.3- <i>Medidas desarrolladas durante la tercera etapa (compromiso multidimensional)</i>	148
4.4.4- <i>Otras medidas recientes y/o pendientes</i>	150
4.5- Resumen y conclusiones	151

## **CAPÍTULO 5.- Relaciones entre confianza y compromiso organizacionales**

	154
5.1- La relevancia del binomio confianza-compromiso organizacionales	156
5.2- El vínculo entre confianza y compromiso organizacionales	156
5.3- Teoría del compromiso-confianza (Morgan y Hunt, 1994)	160
5.3.1- <i>Compromiso relacional</i>	162
5.3.2- <i>Confianza</i>	163
5.3.3- <i>Influencia de la confianza en el compromiso relacional</i>	163
5.3.4- <i>Antecedentes del compromiso relacional y la confianza</i>	164
5.3.5- <i>Resultados del compromiso relacional y la confianza</i>	165
5. 4- Resumen y conclusiones	166

## **2ª Parte**

### **Investigación empírica**

## **CAPÍTULO 6.- Investigación empírica: confianza y compromiso organizacionales**

	<b>168</b>
6.1- El problema objeto desde la confianza	170
6.2- El problema objeto desde el compromiso	174
6.3- Objetivos e hipótesis	176
6.4- Método	180
6.4.1- <i>Muestra</i>	181
6.4.2- <i>Medidas</i>	181
6.4.3- <i>Instrumentos</i>	184
6.4.4- <i>Diseño de la investigación</i>	189
6.5- Resumen y conclusiones	191

## **CAPÍTULO 7.- Análisis de datos y resultados**

	193
7.1- Análisis de la dimensionalidad y confiabilidad de las escalas	196
7.1.1- <i>Escala de propensión a confiar PTS ('Propensity to Trust Scale')</i>	196
7.1.2- <i>Inventario de conductas de confianza BTI ('Behavioral Trust Inventory')</i>	197
7.1.3- <i>Instrumento de confianza organizacional OTI ('Organizational</i>	

<i>Trust Instrument</i> )	198
7.1.4- Escala de compromiso organizacional CS ( <i>'Commitment Scales'</i> )	200
7.2- Correlaciones entre las variables medidas	200
7.3- Falsación o refutación de las hipótesis planteadas	203
7.4- Resumen	215
<b>CAPÍTULO 8.- Interpretación y discusión de los resultados</b>	<b>218</b>
8.1- Calidad de los datos	219
8.2- Interpretación y discusión de los resultados	220
8.3- Algunas limitaciones de esta investigación	225
8.4- Sugerencias para nuevas investigaciones	227
8.5- Implicaciones prácticas	228
<b>CAPÍTULO 9.- Conclusiones</b>	<b>232</b>
1- Conclusiones derivadas de la revisión de la literatura especializada	233
2- Conclusiones derivadas de la investigación empírica	235
<b>Referencias</b>	<b>240</b>
<b>ANEXO 1-</b> Formulario de recogida de datos	263
<b>ANEXO 2-</b> Matriz de correlaciones entre los ítems de la escala <i>'Propensity to Trust Scale'</i>	268
<b>ANEXO 3-</b> Matriz de correlaciones entre los ítems de la escala <i>'Behavioral Trust Inventory'</i>	268
<b>ANEXO 4-</b> Matriz de correlaciones entre los ítems de la escala <i>'Organizational Trust Instrument'</i>	269
<b>ANEXO 5-</b> Matriz de correlaciones entre los ítems de la escala <i>'Commitment Scales'</i>	270

# Introducción

## Confianza y compromiso en un mundo desarrollado

¿Está la investigación sobre la confianza en una encrucijada?	13
La parábola del elefante	16
Montañas de información, ampliación del campo y la era de los <i>'mettings'</i>	17
El nivel óptimo de confianza	18
Sobre el compromiso organizacional	19
Relación entre confianza y compromiso organizacionales	22
Estructura de la memoria de tesis doctoral	23
Motivación personal para realizar esta investigación	24

# Introducción

## Confianza y compromiso en un mundo desarrollado

Decimos y oímos frecuentemente que vivimos en una sociedad desarrollada e, independientemente de lo que signifique desarrollo, sí parece evidente que eso que llamamos sociedad desarrollada deviene paralelamente a otra realidad: la sociedad interdependiente. Resulta evidente, y por lo tanto no necesita demostración, que ambas realidades, desarrollo e interdependencia, van de la mano, pudiendo así concluir que a mayor desarrollo mayor interdependencia que es tanto como afirmar que los intereses de uno dependen de la actuación de otro y viceversa. Con demasiada frecuencia la relación no es tan equilibrada como sería de desear y surgen situaciones de dependencia más que de interdependencia, lo que, consecuentemente, viene a decir que mis intereses dependen de otro pero los de ese 'otro' no dependen de mi actuación o no lo hacen en la misma medida.

Esta interdependencia tiene lugar no sólo a nivel interpersonal sino también a nivel grupal, intergrupal, organizacional, nacional e internacional<sup>1</sup>. Sin pretender hacer un análisis minucioso, es fácil observar que en las últimas décadas y a un ritmo progresivamente creciente se han producido cambios profundos en las organizaciones formales. Se crean configuraciones organizacionales cada vez más complejas, alianzas estratégicas, fusiones, uniones temporales de empresas, corporaciones multinacionales, etc. y todo para conseguir cierta ventaja a la hora de competir en el mercado local, regional, nacional o global.

Todo esto forma parte de una realidad social y empresarial que tiene lugar en un entorno que se ha calificado en innumerables ocasiones de turbulento debido a la cantidad, magnitud y densidad de los cambios que en él tienen lugar. Para conseguir aquella ventaja en este entorno y todo discurra de modo 'eficaz y ordenado', queriendo con ello decir previsible, se requieren profesionales cualificados, capaces de tolerar un grado notable de incertidumbre, de saber navegar sin angustia en las realidades líquidas intra e interorganizacionales donde la provisionalidad es una de sus características más importantes. Comunicación, liderazgo, sentido de la responsabilidad, toma de decisiones, solución de problemas, gestión de lindes organizacionales, ... son sólo algunas de las capacidades que se demandan a estos nuevos profesionales.

---

<sup>1</sup> La guerra de Ucrania y las nuevas realidades asociadas relativas a las crisis energética y alimentaria son ejemplos palpables.



Limerick y Cunnington (1993), según referencia de Lewicki y Bunker (1996), enfatizaban, hace ya 28 años, nueve competencias cruciales para la gestión de redes dentro de y a través de las fronteras organizacionales. Entre ellas destacan las habilidades interpersonales por cuanto generan dinámicas relacionales entre actores clave dentro de una red o alianza y son críticas en esa lista de competencias. Y entre las habilidades interpersonales la confianza ocupa una posición central:

*El valor clave en las redes, y el que es más problemático para los gerentes occidentales, es la confianza. [...] Altos niveles de confianza ayudan a reducir los costes de las transacciones [...] La confianza reduce la incertidumbre sobre el futuro y la necesidad de tomar medidas continuamente ante la posibilidad de un comportamiento oportunista entre los participantes [...] La confianza lubrica el funcionamiento suave y armonioso de la organización al eliminar fricciones y minimizar la necesidad de estructuras burocráticas que especifiquen el comportamiento de los participantes que no confían entre sí. Pero la confianza no surge naturalmente. Es fruto de un proceso que ha de ser cuidadosamente estructurado y gestionado (Limerick y Cunnington, 1993, p. 95-96).*

Tanto las interdependencias ya conocidas y más o menos clásicas como las nuevas y hoy desconocidas e insospechables, amén de todo tipo de dependencias en las relaciones interactivas producen un efecto de incertidumbre<sup>2</sup> en las partes, incertidumbre que las personas buscamos reducir al mínimo grado posible. Para ello recurrimos a múltiples fórmulas: diseño estratégico, estudios de mercado, informes confidenciales, *benchmarking*, contratos de confidencialidad, espionaje industrial, académico y científico, creación de *lobbies*<sup>3</sup>, compras y fusiones de empresas, etc. Dado que esa reducción de la incertidumbre es sólo limitada y, no obstante, tenemos que tomar decisiones y actuar consecuentemente, no tenemos otra alternativa que recurrir a otro fenómeno: la confianza. Dicho de un modo sencillo y gráfico, esta secuencia argumental se reduce en último término a la que se recoge en la Figura I.1.

Para que el recurso a la confianza sea eficaz, necesitamos discriminar entre confiable y no confiable lo que constituye una habilidad social esencial (Todorov y Oosterhof, 2011). Como consecuencia de esa importancia han surgido teorías que sostienen que los humanos hemos desarrollado mecanismos innatos especializados en el procesamiento de rasgos faciales para detectar la confiabilidad (Wood, 2020) y la investigación empírica correspondiente ha descubierto cosas increíbles como que los bebés son sensibles a los signos faciales de confianza como se ha demostrado con pruebas conductuales (Sakuta, Kanazawa y Yamaguchi, 2018) y neurocientíficas (Baccolo, Quadrelli y Macchi Cassia, 2021; Jessen y Grossmann, 2016). Los adultos parece que también usamos esos mecanismos innatos: las personas con cara de confianza se benefician de los juegos económicos (Chang, Doll, van't Wout, Frank y Sanfey, 2010), de las actividades comerciales en línea (Barnes, 2021; Ert, Fleischer y Magen, 2016) e incluso de las sentencias penales (Wilson y Rule, 2015). La detección innata de la señal puede ser inexacta e incluso comete el error de no diferenciar cuanto el fideicomisario quiere ocultar la señal o emitir una señal falsa (Ockubo, Ishikawa, Oyama y Tanaka, 2023). En Foo, Sutherland, Burton, Nakagawa y Rhodes (2022) y Todorov (2017) se pueden consultar unas interesantes revisiones.

---

<sup>2</sup> Incertidumbre: 'falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud'. Diccionario panhispánico de dudas.

<sup>3</sup> *Lobby*: grupo de presión formado por personas con capacidad para presionar sobre un gobierno o una empresa, especialmente en lo relativo a las decisiones políticas y económicas

¿Pero que es la confianza? Definir lo que sea la confianza es una tarea ardua donde el resultado no está en ningún caso razonablemente garantizado porque se trata de un concepto complejo, escrutado desde atalayas bien distintas, y posiblemente compuesto de varias dimensiones, que tal vez varía a lo largo de una relación y según expectativas mantenidas o cambiantes. Después de décadas de indagación y reflexión no muy intensas, la investigación sobre la confianza se ha visto abocada, sin saber muy bien cómo ni por qué, a una encrucijada como bien reflejan los títulos de algunos artículos: ‘*At the crossroads: Future directions in trust research*’ (Bachmann, 2011) o ‘*Not so different after all: A cross discipline view of trust*’ (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998)). Esta encrucijada no sólo concierne a un par de alternativas entre las que optar para seguir investigando sino que atañe a una gran diversidad de aspectos (definición y naturaleza de la confianza, perspectivas, variedades, funciones, causas, consecuencias, ...) de todo lo cual resulta una encrucijada que se superpone a otra y ésta a otra más. Vayamos por partes para tratar de comprender la situación.

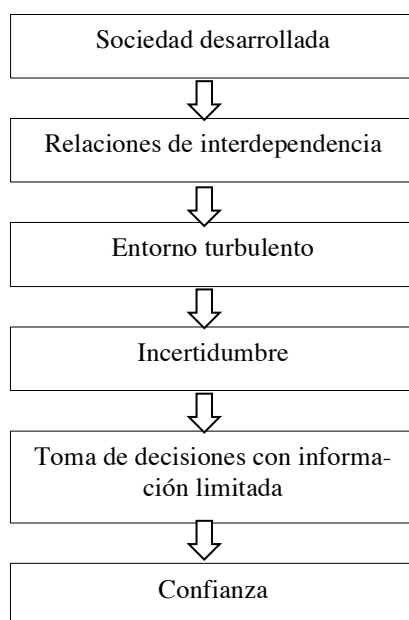


Figura I.1- La confianza como recurso imprescindible en una sociedad desarrollada

### ¿Está la investigación sobre la confianza en una encrucijada?

La confianza, siendo como es un fenómeno de la máxima relevancia social, económica y empresarial, cabría esperar que fuese un objeto de preocupación preferente para investigadores, ensayistas y filósofos de muy diversas sensibilidades y procedencias y así ha sido. Tanto que hoy, y así llevamos ya más de 30 años, nos encontramos ante profundas diferencias aparentemente irreconciliables acerca de cómo abordar el estudio de un tema cuya definición ni siquiera parece suficientemente compartida con lo que no sería disparatado afirmar que tal vez estamos ante objetos de estudio distintos denominados con un único término.

Los titulares de los artículos anteriormente citados contienen en sí mismos todo un mensaje susceptible de ser interpretado de dos modos contrapuestos: o bien los resultados obtenidos del quehacer científico son tan irreconciliables, por las razones que fueren, que a duras penas merecen ser calificados de científicos. Si éste fuera el caso, sería urgente identificar las razones principales de esa situación y ver si son de naturaleza epistemológica, teórica o metodológica para tratar de poner remedios eficaces cuanto antes; o bien los resultados, siendo complejos e inconsistentes y por ello mismo fuente de confusión, desorientación y desmotivación, son fruto de sensibilidades, formaciones y aportaciones originariamente muy diferentes, lo que sería tanto como decir que estamos a falta de una lectura profunda y global de los resultados obtenidos para proceder a una integración de la mano de una reinterpretación supradisciplinar.

Probablemente haya más opciones alternativas pero creemos que nos encontramos ante la segunda opción. Y hay una razón básica y fundamental: la confianza es un tema cuya transversalidad nadie discute y, por tanto, suscita el interés de investigadores procedentes de las más variadas disciplinas lo que dio lugar a abordajes muy distintos, aparentemente incompatibles pero que están necesitados de una reformulación y una reinterpretación. Diríamos, pues, que sí, que estamos ante una encrucijada fruto del desarrollo y la madurez del conocimiento y un progreso importante en el conocimiento hizo, por paradójico que pueda parecer, que nos quedáramos sin criterios claros de cómo continuar la búsqueda. Tiene algo de tiro al plato con los ojos vendados: hacemos ruido, apuntamos, disparamos pero no sabemos muy bien hacia donde ni si hemos acertado. Casi no nos atrevemos a utilizar la palabra paradigma, pero tal vez estamos necesitando un nuevo paradigma o, al menos, un nuevo modelo.

Mientras tanto tenemos muchos asuntos que sería conveniente ir abordando y que bien podrían ser tratados a modo de supuestos de partida y ver si son o no y hasta qué punto compartidos:

1- Podríamos aceptar como una aproximación definicional de partida la que propusieron Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer ya en 1998 cuando dicen que *“la confianza es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad con base en expectativas positivas acerca de las intenciones o la conducta de otro”*.

2- ¿Es la confianza un fenómeno estático o dinámico? Si es una característica de la personalidad pareciera que fuera algo estático pero si está en función de las situaciones parece que sería más bien dinámico. El problema está en que también pudiera participar de los dos aspectos: existe algo más o menos estable que también se adapta y cambia en función de los elementos situacionales.

3- ¿Es la confianza un variable independiente, dependiente o una variable moduladora? En la literatura tenemos opciones para todos los gustos. Podemos admitir que la confianza no tiene por qué ser una variable original primigenia que está en el origen de todo pero frecuentemente es tratada como variable independiente. ¿La confianza es causa o resultado de una buena comunicación? En la segunda parte tendremos que enfrentarnos a este dilema: la confianza es causa del compromiso o resultado. Admitimos desde ya que nos inclinaremos por considerar el compromiso como un resultado posible de la confianza pero la duda sigue vigente. ¿Tal vez depende de las situaciones? ¿Tal vez ejerce un efecto moderador en las interacciones de otras variables.

4- Y ¿qué decir de los diferentes niveles de análisis? Es la confianza algo esencialmente lo mismo cualquiera que sea el nivel al que la consideremos o es algo sustancialmente distinto? La confianza entre dos personas que tienen una consolidada relación marital es comparable en algo a la confianza que existe entre los miembros de un grupo o entre las cúpulas directivas de dos grandes corporaciones empresariales que pertenecen a culturas bastante diferentes y hablan distintos idiomas aunque se entienden en uno tercero aprendido por ambas?

5- ¿Existen diferentes formas de confianza o son niveles o magnitudes distintas dentro de una misma dimensión? ¿La confianza con base en la identificación es de la misma naturaleza que la confianza con base en el cálculo? ¿Es la confianza un mecanismo de control o un sustituto del control? Por ejemplo, ¿un contrato minuciosamente detallado es un medio para controlar la conducta de otro cuando no está presente una suficiente relación de confianza? ¿Crear que el otro no tiene intenciones negativas es lo mismo que creer que tiene intenciones positivas? ¿Qué diferencias hay entre ‘actuar de buena fe’ y ‘tener una identidad compartida’?

Hay otros asuntos que bien podrían ser interpretados como mandatos de tareas a realizar. Podemos señalar algunas:

a- Es necesario proceder a la integración de los enfoques teóricos o perspectivas epistemológicas desde las que se aborda el objeto de estudio. El capítulo 1 da buena cuenta de ello al abordar la naturaleza de la confianza y el problema conceptual básico de qué es y qué no es confianza.

b- Es preciso poner orden y resolver el sinsentido de los términos que se utilizan impropriadamente para referirnos a las formas de confianza, a los tipos, a las fuentes, a las causas y consecuencias de la confianza. Toda una retahíla de términos que no hacen sino confundir a quien los utiliza y, por supuesto, a quien los lee o los escucha.

c- Hay que ser más exigente y hasta escrupuloso con las metodologías e instrumentos contruidos y utilizados para medir la confianza y que abordaremos en el capítulo 3.

d- Finalmente, “*nos encontramos con ciertas nociones que limitan seriamente el avance científico*” (Bachman, 2011). Una de esas nociones tiene que ver con la asunción de que la confianza no puede ser gestionada y que debe verse como un fenómeno de nivel micro, que surge espontáneamente entre dos individuos que desarrollan una simpatía mutua y mantienen una relación armoniosa, lejos de las disputas y sospechas permanentes. Esta postura conceptual está en la antípoda de la sostenida por Limerick y Cunnington (1993), anteriormente citada, cuando afirman que “*la confianza no surge naturalmente. Es fruto de un proceso que ha de ser cuidadosamente estructurado y gestionado*”.

Sólo si superamos la situación actual y salimos de esta encrucijada podremos desarrollar la investigación y progresar en años venideros construyendo un cuerpo de saberes no unitario pero sí coherente y mínimamente ordenado que permita avanzar en el conocimiento de un fenómeno social que es central para toda la sociedad.

## La parábola del elefante

Cuando abordamos con actitud investigadora una realidad como la confianza, es común traer a la memoria aquella parábola, dicen que india, de los ciegos y el elefante. Cuenta la parábola que un grupo de personas que no podían ver se dirigieron a tocar un elefante – parece ser que por orden del rey- para dar respuesta a qué y cómo era ese animal. Y unos dijeron que el elefante era como una columna, otros que como una cuerda, un abanico, una pared, una tubería, ... todo dependía de la parte del todo que habían palpado (una pata, la cola, una oreja, la panza, la trompa, ...). Todos tocaron una parte del elefante pero nadie, ignorando el resto, obtuvo una respuesta completa y satisfactoria.

Todos los que describieron aquel elefante tenían razón, pero ninguno estaba en lo cierto. Muchos siglos más tarde la analogía tiene plena vigencia aplicada a muchos ámbitos de conocimiento y se adecúa perfectamente al caso de la confianza, pues al ser un fenómeno tan transversal, aplicable a todas las formas y contextos de la vida social humana, es susceptible de múltiples análisis por investigadores de formación y sensibilidades muy diversas.

Así, por ejemplo, los economistas ven la confianza desde una perspectiva calculadora (Williamson, 1993) o institucional (North, 1990); los sociólogos con frecuencia encuentran la confianza entre las características de las relaciones interpersonales integradas socialmente (Granovetter, 1985) o en las instituciones (Zucker, 1986); los psicólogos tienden a evaluar la confianza en términos de atributos de los fideicomitentes y de los fideicomisarios y se centran en una serie de cogniciones que subyacen a los atributos (Tyler, 1990; Rotter, 1967; Deutsch, 1962).

Dietz y Hartog (2006), por su parte, empiezan diciendo que su enfoque es exclusivamente con confianza *dentro de* las organizaciones, es decir, como un fenómeno intraorganizacional pero señalan que otra línea de investigación aborda la confianza como un fenómeno interorganizacional y otra lo hace entre las organizaciones y sus clientes con una preocupación muy de marketing.

Más próximo al marketing relacional está Spekman (1988, p. 79) quien afirma que la confianza es la piedra angular de las alianzas estratégicas porque las relaciones caracterizadas por la confianza son muy valoradas y, en consecuencia, sólo desean comprometerse con tales relaciones (Hrebiniak, 1974). La desconfianza genera desconfianza y, cuando esto ocurre, decae el compromiso y los intercambios se limitan al corto plazo.

Pero en la percepción de cada parte del elefante influyen otros muchos aspectos, por lo que su percepción y comprensión vienen condicionadas por muchos factores entre los que podemos destacar:

**a) El ámbito disciplinar de quien la estudie.** Según la sensibilidad y el área de conocimiento de quien se enfrente a la confianza, ésta será conceptualizada de manera diferente. Quien mejor expuso esto fue Worchel (1979) cuando hacía tres grandes agrupamientos definicionales según que sus autores pertenecieran a la categoría de teóricos de la personalidad, sociólogos y economistas o psicólogos sociales (ver epígrafe 1.1).

**b) El divergente uso del lenguaje.** Las diferentes asunciones o perspectivas se manifiestan en el uso del lenguaje que tiende a divergir en vez de converger. Para unos el término ‘contrato’ se tiñe de legalidad para evitar riesgos donde la confianza no es suficientemente alta (Smitka, 1994) y para otros evoca significaciones asociadas a compartir, a mutualizar (Rousseau, 1995).

**b ) El contexto o el ámbito en que se considere la confianza.** No se entiende lo mismo por confianza si estamos considerando las relaciones de pareja o las relaciones interpersonales frente a si estamos en el mundo de los negocios o del marketing o de la inversión en bolsa. También podríamos incluir es este apartado aspectos de tipo cultural.

**c) La estructura de la confianza o el proceso de confiar .** Hablamos de la confianza como una actitud, como una cognición, una intención, una decisión, una acción, una creencia, una expectativa, una evaluación, una disposición, ... pero ¿qué es en realidad? Es una cosa o son todas a la vez. ¿Es un proceso que implica una secuencia que incluye actitud (cognición = expectativa = creencia), intención-disposición más sentencia y una acción que implica hacerse vulnerable a las acciones libres de otra parte con base en la convicción de que esa parte actuará del modo que cree que satisface a quien ha depositado en ella la confianza.

**d) Genética frente a ambiente.** ¿Es la confianza algo que surge del propio individuo, una característica endógena en su origen y desarrollo y por tanto está fuera del control y de la gestión o es un atributo, un modo de estar y actuar que puede ser provocado, influenciado, creado, desarrollado, moldeado o gestionado? Ésta es una cuestión vital sobre la que el debate no está zanjado y no lo está precisamente por las diferentes conceptualizaciones.

**e) Unidimensional o multidimensional.** ¿Podemos reducir la confianza a una única dimensión, variable o atributo o es una realidad multidimensional? Si es lo segundo, como parece que apunta la literatura, ¿cuántas y cuáles son esas dimensiones?.

Si lo dicho tiene sentido, podría conducirnos a concluir que estamos ante un problema no sólo pero eminentemente conceptual por cuanto requiere sobre todo trabajo intelectual para averiguar qué es lo que se entiende por confianza y, teniendo este problema pendiente de resolver, resulta evidente que también tenemos un problema teórico y otro metodológico y otro empírico, por cuanto no sabremos cómo operacionalizar, cómo medir y cómo interpretar los resultados. Y, por supuesto, este problema está también en la raíz de cómo llevar a cabo operaciones de gestión y de cambio con base en la experiencia.

Es preciso asumir que unos y otros investigadores, dicen Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998), estamos buscando significaciones comunes, áreas, planteamientos y términos de encuentro . Si no es así, habrá que aceptar que no estamos haciendo un esfuerzo de *'buena fe'* para comprender al otro y, consecuentemente, nuestras respectivas disciplinas continuarán trabajando con objetivos cruzados pero no conectados y todo seguirá siendo fragmentado.

### **Montañas de información, ensanchamiento del campo y la era de los *'meetings'***

La literatura científica sobre la confianza tiene una historia científica relativamente corta. Escasa antaño, ha experimentado un notable resurgir a partir de 1990. Hoy contamos con documentos de referencia inexcusable como los artículos de Mayer, Davis y Schoorman (1995), Robinson (1996), Whitener (1997), Kramer (1999b), varias compilaciones como las realizadas por Gambetta (1988), Kramer y Tyler (1996), Kramer y Cook (2004), Bachman y Zaheer (2006), Lane y Bachmann (1998), Nooteboom y Six (2003), monografías diversas como Mühl (2014), varios números monográficos de diversas revistas como la *Academy of Management Review* (1998, 23:3) *Organization Studies* (2001, 22:2), *Organization Science* (2003, 14:1), *International Journal of Human Resource Management* (2003, 14:1), *Personnel Review* (2003, 32:5) e incluso la aparición de revistas especializadas como *Journal of Trust Management* (2014-2017) o *Journal of Trust Research* (desde 2011- ) Pues bien, a pesar de esta abundante producción, el tratamiento de la confianza si-

que siendo extremadamente fragmentado como subrayan numerosos autores (McEvily, Perrone y Zaheer, 2003; Dietz y Hartog, 2006) y es fruto no sólo de los condicionantes de partida sino también de la existencia de vías de comunicación especializadas con lo que cada quien tiene sus propias vías dificultando así la interacción con colegas de otras áreas.

A la existencia de multitud de comunicaciones se añade el ensanchamiento del campo de interés de la confianza que en los últimos años ha saltado con gran fuerza al mundo de la informatización, la computación y la comunicación. La eclosión de internet y de las redes sociales y su uso en comunicaciones personales, empresariales y de negocios así como su aprovechamiento con fines distintos de los previstos ha puesto sobre la mesa el problema de la confianza y su gestión.

Esta nueva dimensión o área de aplicación de los conocimientos científicos sobre la confianza se está abordando por una amplia gama de disciplinas académicas que van desde el trabajo cooperativo respaldado por computadora y la selección de servicios en la *World Wide Web* mediante sistemas de reputación y recomendación hasta la seguridad del computador y de la misma red. El problema es de tal dimensión que la confianza y sus gestión se han convertido en asunto central en diversas grandes conferencias internacionales especializadas (*International Conference on Trust and Trustworthy Computing, International Conference on Trust, Privacy & Security in Digital Business, Annual Conference on Privacy, Security and Trust, International Conference on Trust Management*) con convocatorias anuales y las dos últimas con una gran variedad de asuntos tratados sobre la confianza. Temas como la confianza computacional, los aspectos sociales de gestión de la confianza, la confianza para la computación en la nube, la fiabilidad de los recursos de información, el *crowdsourcing*, la medida y la comunicación de la confiabilidad en línea, de los entornos interactivos, detección de posibles ataques, etc. son sólo algunos de los temas cubiertos e ilustran tanto la importancia de la confianza y su gestión en una variedad de áreas de aplicación como la multidisciplinariedad de los enfoques necesarios para abordar éstos (Fernández-Gago y Jensen, 2014).

### **El nivel óptimo de confianza**

Una cuestión que apenas ha sido tratada en la literatura es la relativa al **nivel óptimo de confianza**, un asunto teñido de moralidad. Se suele considerar la confianza como algo central en la resolución de conflictos o en la promoción y mantenimiento del orden social por lo que es fácil concluir que la confianza es algo bueno y que cuanto más confianza, mejor. Algo parecido pero en sentido inverso pasa con la desconfianza: se supone que la desconfianza es inherentemente mala. Pero hemos de ser mucho más cautelosos a la hora de establecer estas conclusiones ingenuas ya que un cierto grado de desconfianza puede ser funcional y hasta saludable en ciertas circunstancias en las que se puede sospechar con fundamento. Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006, p. 1016), tomando como base la literatura especializada, recogen que “*varios autores sostienen que un alto grado de confianza crea una ‘ceguera’ que puede permitir que el fideicomitente sea explotado y aprovechado (Deutsch, 1958; Elangovan y Shapiro, 1998); Kramer, 1996) y que cierta cantidad de ‘paranoia prudente’ es apropiada en una relación*”. Una cierta desconfianza puede ser valiosa para facilitar el cambio organizacional o promover una cierta competencia organizacional saludable. Como ya afirmaba Luhmann en 1979, las mejores condiciones existen cuando hay una dosis saludable de confianza y desconfianza.

Tiene sentido formular la hipótesis de que la relación entre confianza y resultados positivos es de tipo curvilíneo: muy poca o mucha confianza produce pobres resultados en comparación con un nivel medio de confianza. Que esto sea o no así es un asunto que está pendiente de la investigación empírica. Como bien concluyen Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006), se requiere mucha investigación para “*discriminar entre niveles relativamente altos de confianza e identificar contextos con sus factores moderadores en los que altos niveles de confianza producen consecuencias disfuncionales y la desconfianza puede producir resultados beneficiosos*”.

## Sobre el compromiso organizacional

El **compromiso organizacional** constituye el segundo gran pilar de esta memoria de tesis doctoral. Su aparición en la literatura científico-social se remonta<sup>4</sup> a los años 50 del siglo XX. Por aquel entonces, recién terminada la II Guerra Mundial y cuando el mundo estaba despertando de un mal sueño y resurgiendo social, económica y políticamente de las cenizas de la guerra, el problema dominante de los directivos empresariales era cómo lograr la cooperación (Barnard, 1938) y la voluntad de los trabajadores de permanecer en la empresa y contribuir a sus objetivos (March y Simon, 1958). Tanto Barnard como Simon entendían que las relaciones entre los trabajadores y las organizaciones pasaban por la existencia de un contrato formal e informal (social-legal y psicológico) en el que la lealtad y el com-

<sup>4</sup> Algunos autores (Lodahl y Kejner, 1965; Pintor, 1989; López Palomar, García Cueva y Pando Moreno, 2016) mencionan a Allport (1943, 1947) y a McGregor (1944) como quienes primero se interesaron por el compromiso bajo la denominación de ‘*work involvement*’ (‘involucración en el trabajo’) pero no hemos podido ratificar esta referencia histórica. Para referirse a involucración, implicación, compromiso etc. se han utilizado distintos términos y expresiones. Las equivalencias, semejanzas y diferencias son, por ellas mismas, motivo de una tesis doctoral ya que existen todo tipo de propuestas y contradicciones, no vislumbrándose ningún entendimiento claro en el horizonte. Algunas de las más comunes se recogen en la Tabla I.1 (las descripciones son buen ejemplo de la falta de claridad conceptual. Tal vez algunos podrían considerarse como sinónimos):

Tabla I.1- Conceptos relacionados con compromiso organizacional y que pueden ser considerados como equivalentes en algunas ocasiones

“ <i>Work involvement</i> ”: refers to a state of psychological identification with work.	“ <b>Involucración laboral</b> ”: se refiere a un estado de identificación psicológica con el trabajo.
“ <i>Job involvement</i> ”: “the level to which an employee engages in his or her work” (Vance, 2006). Can be determined by a person’s needs, values, work ethic (personal characteristics), organizational setting (environment), and characteristics of the job. the degree to which a <b>job</b> is central to a person’s identity.	“ <b>Involucración en el puesto</b> ”: “el nivel al que un empleado se dedica a su trabajo” (Vance, 2006). Puede determinarse por las necesidades de una persona, valores, ética de trabajo (características personales), entorno organizacional (entorno) y las características del trabajo. El grado en que un trabajo es central para la identidad de una persona.
“ <i>Work commitment</i> ”: “work commitment is seen as a person’s adherence to work ethic” (Morrow, 1993).	“ <b>Compromiso laboral</b> ”: “el compromiso laboral es visto como la adhesión de una persona a la ética laboral” (Morrow, 1993).
“ <i>Commitment to work</i> ”: “the relative strength of the individual’s identification with and involvement in a particular organization” (Porter, Steers y Boulian (1974).	“ <b>Compromiso con el trabajo</b> ”: “la fuerza relativa de la identificación y participación del individuo en una organización particular” (Porter, Steers y Boulian (1974).
“ <i>Organizational commitment</i> ”: “commitment is organization-oriented” (Armstrong (2009). “Organizational commitment is different from engagement, because organizational commitment is about one’s attitude (Saks (2006). “Employee’s desire to stay with an organization or their feeling of a strong bond with a particular company, career/professional commitment is a person’s commitment to a particular profession, such as teacher or accountant (PSUWC, 2011).	“ <b>Compromiso organizacional</b> ”: “el compromiso está orientado a la organización” (Armstrong (2009). “El compromiso organizacional es diferente del compromiso, porque el compromiso organizacional se trata de la actitud de uno (Saks (2006)).:“ El deseo del empleado de quedarse con una organización o sus sentimientos De un fuerte vínculo con una empresa en particular, el compromiso profesional / profesional es el compromiso de una persona con una profesión en particular, como un maestro o contador (PSUWC, 2011).
<i>Workaholicismo</i> : “is an employee’s excessive work involvement, a very high drive to work, and a lack of work enjoyment” (Aziz y Zickar, 2006).	“ <b>Adicción al trabajo</b> ”: “es la excesiva participación laboral de un empleado, un gran impulso al trabajo y la falta de placer laboral” (Aziz y Zickar, 2006).
“ <i>Work engagement</i> ”: engagement is job-oriented (Armstrong (2009). “Commitment might be a facet of engagement but it is not sufficient for engagement (Macey y Schneider’s (2008).	“ <b>Compromiso laboral</b> ”: el compromiso está orientado al trabajo (Armstrong (2009). “El compromiso podría ser una faceta del compromiso pero no es suficiente para el compromiso (Macey y Schneider’s (2008).
“ <i>Work attachment</i> ”: “attachment is towards his/her organization” (Saks, 2006).	“ <b>Vínculo laboral</b> ”: “el apego es hacia su organización” (Saks, 2006).



promiso serían objeto de intercambio por recompensas materiales y no materiales (Bar-Haim, 2019).

Por aquellas fechas, década de los 1950, un grave problema en el mundo del trabajo era conseguir una vinculación, una unión estable entre empleados y empleadores de cara a asegurar la continuidad en la producción de bienes y prestación de servicios apuntando hacia una era de prosperidad. Con una fuerza de trabajo diezmada por la guerra, el pleno empleo en el mercado de trabajo era la tónica dominante con lo que los trabajadores no tenían necesidad de vincularse de modo estable a sus puestos de trabajo. En una economía de pleno empleo, la negociación colectiva se convirtió en un medio para asegurar unas relaciones laborales orientadas a la paz industrial. Todas las partes implicadas, accionistas, directivos, sindicatos, partidos políticos, gobiernos, organismos reguladores nacionales e internacionales, todos, decimos, estaban de acuerdo en que era necesario solucionar los problemas y las disputas laborales mediante la negociación, la legislación laboral y los servicios de asesoramiento profesional. Este imperativo de lograr la paz industrial hizo que los directivos de las organizaciones fijaran su interés en cómo lograr vincular de modo estable la fuerza de trabajo a la empresa.

Los años 50 y 60 del siglo XX, señala Bar-Haim (2019), fueron una época de grandes logros científicos de las Ciencias Sociales: los estudios sobre el comportamiento de los soldados estadounidenses en la II Guerra Mundial, los estudios sobre liderazgo en las universidades de Ohio y Michigan, los estudios británicos en el Instituto Tavistock y sus extensiones en Escandinavia y en India y otros muchos realizados al abrigo del movimiento de Relaciones Humanas de los años 20 y 30 constituyeron grandes hitos en la exploración y búsqueda del bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

Paralelamente a estos logros tenemos la apertura de los investigadores a problemas propios del comportamiento laboral asociados a la actividad industrial: absentismo, retrasos, rotación, insatisfacción laboral, deficiente calidad de vida laboral, etc. Y entre lo uno y lo otro se produce una importante colaboración, que no fusión como señalan algunos, entre la Psicología y la Sociología Industrial y en esta colaboración emerge en el discurso sobre el apego trabajador-puesto de trabajo un nuevo concepto: **compromiso organizacional**.

El interés por el compromiso organizacional deriva del hecho de asociarlo como supuesto predictor, con más intuición que base empírica, de ciertos resultados organizacionales altamente deseados como rendimiento, desempeño, satisfacción laboral, absentismo, baja rotación, motivación, moral o eficacia organizativa (Schein, 1970; Steers, 1977; Reichers, 1985; Mowday, Porter y Sterers, 1982; Morrow, 1983; Griffin y Bateman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991). Todos los males parecían deberse, de repente, a la falta de compromiso de los trabajadores y, por el contrario, todas las bondades se asociaban a su presencia. Era necesario, pues, promover el grado de compromiso y cuanto más mejor. Y así se convirtió en principal foco de atención de la dirección, en general, y de los departamentos de recursos humanos, en particular. La responsabilidad central de las direcciones de recursos humanos pasó a ser el comprender los factores que crean compromiso de los trabajadores y usar ese conocimiento para incrementar la capacidad de retención de los mismos y aumentar la productividad (Steel, Griffeth y Hom, 2002).

El concepto de compromiso en el lugar de trabajo constituye aún hoy, 60 años después de que haya saltado a la literatura científico-social, un reto para las Ciencias Sociales en el

campo de la dirección, del comportamiento organizacional y de la dirección de recursos humanos (Cohen, 2003, 2007; Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Morrow, 1993).

Pero a partir de los años ochenta del siglo XX todo el panorama del interés empresarial por el compromiso organizacional comienza a cambiar. Se produce la mayor globalización de la historia gracias a la fuerza impulsora de las nuevas tecnologías, principalmente las tecnologías de la información, y a las diferencias salariales y de nivel de vida en grandes áreas geográficas del planeta. Los desplazamiento de instalaciones y servicios de producción fuera de las economías locales y regionales más desarrolladas y las rápidas fusiones y adquisiciones de empresas y los cambios de accionariado eliminan cualquier forma de corresponsabilidad a medio y largo plazo entre empleadores y colectivos de trabajadores.

Las necesidades y actitudes de los empleadores cambiaron profundamente. Las preocupaciones ya no giran en torno al apego sino en torno a la flexibilidad, llegando, en el mejor de los casos, como en Dinamarca, a hablar de la *flexi-seguridad*. Ya no hay necesidad de compromiso de los empleados ni de su permanencia en la empresa. El problema se reduciría en todo caso a pequeños colectivos que constituyen verdaderas élites de trabajadores por su cualificación y dominio de las nuevas tecnologías y sus aplicaciones. El interés por mejorar la calidad de la vida laboral, aumentar la satisfacción en el trabajo y perfeccionar la democracia organizacional, como medios para garantizar la retención de los empleados, fueron reemplazados por la polarización de la fuerza laboral en los países más avanzados: grandes masas de trabajadores mal pagados que realizan trabajos sin contratos o con duraciones de meses, semanas o días, la disminución acelerada de la membresía sindical, la reducción del número y ámbito de aplicación de los convenios colectivos, el dominio casi monopolista de las agencias de empleo y de las empresas de trabajo temporal y un nada despreciable porcentaje de empleo ilegal o sumergido reemplazaron el empleo permanente y los ingresos garantizados por el trabajo han desaparecido para capas importantes de la población activa.

Lo que restaba en la economía avanzada, dice Bar-Haim (2019), era “*domesticar a los nietos de los empleados de aquella primera generación de la postguerra para adaptarse a un nuevo régimen de relaciones laborales*”. Muchos de ellos encontraron nuevas industrias más adecuadas para su cualificación y más acordes con sus aspiraciones profesionales y con menos deseo de apego. Sin embargo hay otras masas de trabajadores, sin recursos humanos adecuados y actualizados, principalmente jóvenes con escasa cualificación quienes, junto con trabajadores migrantes y mayores de clase baja, descubren que el compromiso organizacional ya no era mínimamente correspondido por una nueva forma de gestión empresarial. Estos cambios también se reflejan en la reducción del interés por el compromiso organizacional en los proyectos de investigación en las últimas décadas en los países occidentales. Todavía no es muy visible en el número de publicaciones pero sí en las nuevas propuestas de investigación que no llegan a ser totalmente compensados por los proyectos que surgen en otros países menos desarrollados. No hay nuevas aportaciones teóricas ni nuevas herramientas. Hay un poco de valor agregado en este cambio de la mano de las diferencias culturales y en los pesos diferenciales de las distintas dimensiones del compromiso organizacional.

Frente a este diagnóstico un poco pesimista, que compartimos en no poco grado, algunos autores son mucho más optimistas (WeiBo, Kaur y Jun, 2010) y estiman que las fusiones y adquisiciones de empresas, la cooperación de equipos a nivel virtual y global y las amena-

zas de inseguridad laboral constituyen nuevos desafíos y oportunidades para la investigación sobre compromiso organizacional.

### **Relación entre confianza y compromiso organizacionales**

La razón de ser principal de esta memoria de tesis doctoral es examinar las relaciones entre confianza y compromiso organizacionales. La revisión de la literatura nos revelará que existe una laguna importante en el conocimiento de esta relación. Mucho se ha investigado y más todavía se ha publicado sobre confianza por un lado y sobre compromiso por otro pero las posibles relaciones e influencias entre las dos realidades han pasado injustificadamente desapercibidas incluso en las etapas más fecundas. Apenas un puñado bien pequeño de trabajos aborda directa o indirectamente este asunto y creemos, por lo demás, que está sobradamente justificado prestarle una mayor atención.

Creemos que de bien poco serviría esforzarnos por recuperar y aumentar el compromiso si no hay confianza entre las partes intervinientes en los procesos de producción y prestación de servicios. No hace falta recordar lo polarizadas que están, realmente siempre han estado durante el ss. XX, las relaciones laborales y somos del pensamiento de que ello es resultado, no sabemos en qué grado, pero en medida nada despreciable, de la falta de confianza de los trabajadores en la dirección, de la dirección en los trabajadores, de los sindicatos en la patronal y de la patronal en los sindicatos. Y en un contexto así no se atisba más alternativa que aferrarse a los convenios colectivos negociados a ‘cara de perro’ con poder coercitivo suficiente como para obligar a las partes a un cumplimiento que no siempre se consigue y a veces con costes muy elevados.

Pero este estado de cosas no parece el más adecuado para la implicación, involucración, identificación, compromiso, etc. del trabajador con el trabajo, con la dirección y con la empresa. Y siendo así, el intercambio se limita, en el mejor de los casos, a lo estrictamente regulado y objetiva y directamente verificable: horas de presencia a cambio de un salario. La contribución a los objetivos y a la misión de la organización se hace complicado porque o no se conocen y, a veces, ni están debidamente definidos, o no hay voluntad de contribuir a hacerlos realidad. Y todo esto sin entrar a considerar aspectos como las necesidades mal llamadas superiores, pues son tan básicas como las fisiológicas o las de seguridad.

Está bastante bien establecido que la eficiencia organizacional es posible cuando diferentes actores trabajan juntos de modo eficaz en un clima de confianza positiva (Zeffane y Connell, 2003), mejorando eficazmente la comunicación (Schockley-Zalabak, Ellis y Winograd, 2000; Blomqvist, 2002), la colaboración organizacional (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Tyler, 2003) y la acumulación de capital social (Tan y Lim, 2009).

Pues bien, en este contexto es necesaria una memoria de tesis doctoral como ésta porque las situaciones son reversibles pero hay que trabajar para lograrlo. Partimos del supuesto, probablemente discutible, de que la confianza es la antesala del compromiso mas no basta con el supuesto. Es necesario aportar evidencia empírica y en ello nos hemos empeñado. Y es necesario ir más allá: descubrir qué dimensiones de la confianza conectan con qué dimensiones del compromiso. Si para conseguir revitalizar el compromiso es necesario que haya un grado alto de confianza, probablemente nunca se conseguirá porque nunca logramos la confianza plena, casi ‘ciega’. La confianza, al igual que el compromiso, no es algo de todo o nada. Tal vez si potenciamos ciertos aspectos de la confianza empiecen a

emerger ciertos aspectos del compromiso que, a su vez, refuercen los fundamentos de la confianza y así sucesivamente.

Somos optimistas al respecto pero también sabemos que éstos son logros a largo plazo y cada quien ha de aportar lo que está a su alcance para transformar la vigente realidad socio-laboral en una nueva más deseable.

### Estructura de la memoria de tesis doctoral

Mediante esta introducción, ya más larga de lo que debiera, queremos facilitarle al lector la comprensión de cuanto sigue indicando muy brevemente los distintos apartados. Esta memoria de tesis consta de dos partes. La primera está dedicada íntegramente a la revisión de la literatura sobre confianza y compromiso y sus relaciones mutuas; la segunda recoge toda la investigación empírica que hemos realizado al respecto. El diagrama de la Figura I.2 ayudará en este objetivo.

La primera parte, de la que bien hubiera podido formar parte esta introducción, tiene cinco capítulos. En el capítulo 1 se hace una detenida revisión de la literatura sobre confianza, poniendo el acento sobre la definición y la naturaleza de la misma. Es un extenso y denso capítulo pero es inevitable habida cuenta de la complejidad del objeto de estudio. En el capítulo 2 se abordan los principales modelos teóricos de la confianza. Nos hemos centrado en los cinco que consideramos más importantes aunque algunos todavía están a falta de respaldo empírico.

En el capítulo 3 se plantea la medida de la confianza. La operacionalización de un concepto donde mejor se pone de manifiesto es en la me-

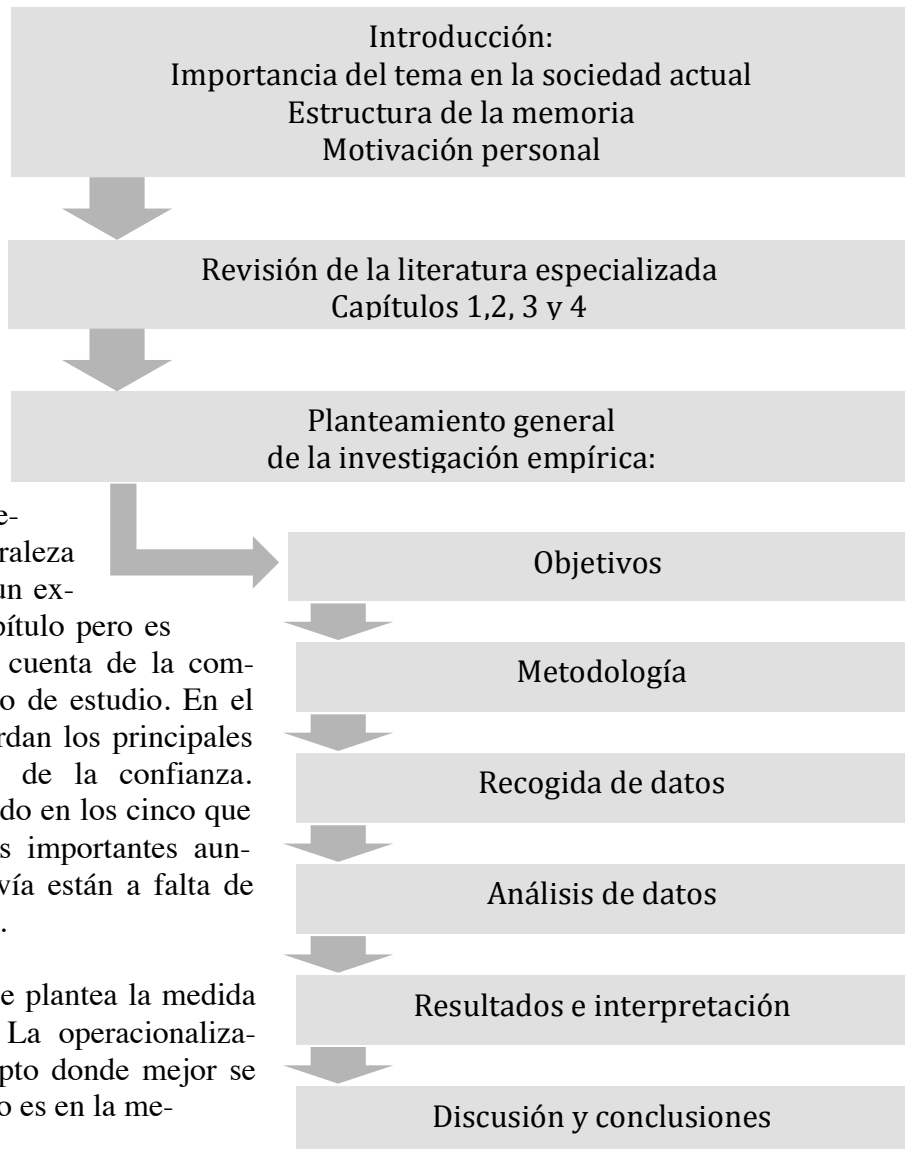


Figura I.2 - Diagrama del proceso de elaboración de la memoria de tesis doctoral.

dida y es justamente ahí donde la investigación de la confianza ha tropezado con los mayores obstáculos. El capítulo 4 está íntegramente dedicado al compromiso organizacional. Se trata de un capítulo extenso porque en él se incluyen todos los aspectos de compromiso que antes hemos visto a propósito de la confianza: definición y naturaleza del compromiso, relaciones de compromiso con otros conceptos semánticamente próximos, modelos teóricos de compromiso, antecedentes y resultados del compromiso y, para terminar, unas páginas sobre la medida.

El capítulo 5, para finalizar, plantea las relaciones entre confianza y compromiso: analizamos la relevancia de esta conexión, se deja constancia de lo poco que se conoce empíricamente sobre este vínculo y exponemos brevemente una teoría importada del marketing relacional por cuanto aborda justamente la relación entre los dos conceptos que nos ocupan.

La segunda parte consta de tres capítulos. El capítulo 6 plantea la investigación empírica: los fundamentos de su razón de ser, los objetivos generales y específicos, las hipótesis, la metodología de investigación que se ha planteado, etc. En los capítulos 7 y 8 se exponen los análisis de datos que hemos realizado y la interpretación de los resultados. Finalmente, en el capítulo 9, se presentan las conclusiones de la investigación, con sus discusiones y comentarios a la luz de la teoría, se señalan algunas limitaciones y se sugieren varias vías para continuar la indagación científica.

### **Motivación personal para realizar esta investigación**

Sabido es por mis profesores, por mi director de tesis y por miembros de mi familia que la realización de una memoria de tesis doctoral ha de estar profundamente motivada si ha de llegar a buen término. He escuchado montones de historias de proyectos fracasados que lo han sido por la complejidad del tema, por razones económicas y familiares y también y sobre todo por razones personales. Confieso que antes de empezar he tenido vacilaciones y momentos de cierto desánimo pero, una vez tomada la decisión, ya pasó a ser una cuestión personal, casi podríamos decir que de amor propio. Me había puesto una meta y era cuestión de no mirar atrás y ver como la distancia al objetivo iba siendo vencida. Y hasta aquí he llegado.

La elección del tema vino de la mano de mi experiencia profesional. Cuando inicié los trabajos de esta memoria ya había tenido experiencia profesional en tres grandes empresas por períodos no muy largos de tiempo. En todas las empresas en las que he trabajado me he tenido que enfrentar a la misma pregunta: continuó aquí o me cambio. Si sigo aquí el compromiso se multiplica, las raíces se hacen muy fuertes y el cambio será cada vez más difícil y si me muevo puedo parecer un saltamontes del trabajo.

Por las actividades que he desarrollado en mi vida profesional siempre he tenido la percepción de que era depositario de la confianza de mis supervisores lo que hacía que me sintiera profundamente comprometido y responsable a la hora de actuar y contribuir a conseguir los objetivos de la empresa, por un lado, y a no defraudar y ‘dejar tirados’ a quienes confiaron en mí y me insistieron en trabajar con ellos, por otro.

Confianza y compromiso, compromiso y confianza. Un binomio que da seguridad, impulsa la responsabilidad y ata invisiblemente a personas, equipos y empresas. No sé que pasa en los casos contrarios, que sí sé que los hay pero no tengo experiencia al respecto.

Y debatiendo mi experiencia personal con personas próximas y conocedoras de mi interés en conseguir el grado de Doctor se empezó a entreabrir una rendija primero, una ventana después y terminó siendo un portalón por el que me lancé sin considerar la posibilidad de volver atrás o de abandonar. Esta opción no cabía. Y éstas son las razones de ser de esta memoria.

La experiencia ha sido dura. Mucha documentación, mucha lectura, mucho estrés, bastante insomnio y mucho tiempo de ocio que no lo ha sido. También muchas lecturas y relecturas, muchas conversaciones, muchas correcciones. Que si ahora la estructura, que si la argumentación, que vigila la linealidad argumentativa, frases cortas, fuera las repeticiones, ... un sinfín de consejos provechosos, de mal entendidos; mil cosas y aprendizajes que sólo se pueden adquirir construyendo un memoria de tesis doctoral. Y soñar. Sobre todo soñar.

## **1ª PARTE**

### **MARCO TEÓRICO SOBRE CONFIANZA Y COMPROMISO ORGANIZACIONALES**

# CAPÍTULO 1

## Definición y naturaleza de confianza

1.1- Aproximación inicial	27
1.2- La triple aproximación de Worchel (1979)	29
1.3.- La confianza como conducta y como actitud (Tschannen-Moran y Hoy, 1998 y 2000)	31
1.3.1- <i>La confianza como conducta</i>	31
1.3.2- <i>La confianza como actitud</i>	32
1.4- La confianza interpersonal, disposicional y estructural (McKnight y Chervany, 20017)	33
1.5- El análisis conceptual de Dietz y Hartog (2006)	37
1.6- El análisis bidireccional de Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006)	40
1.6.1- <i>La perspectiva ‘conductual’</i>	41
1.6.2- <i>La perspectiva ‘psicológica’</i>	41
1.7- Las perspectivas micro y macro de confianza (Bachmann, 2011)	46
1.7.1- <i>La confianza desde una perspectiva micro</i>	46
1.7.2- <i>La confianza desde una perspectiva macro</i>	48
1.8- Qué es y qué no es confianza (Robbins, 2016)	52
1.8.1- <i>Componentes de la acción de confiar</i>	52
1.8.1.1- <i>Asuntos objeto de la confianza</i>	54
1.8.1.2- <i>Creencias y proceso cognitivo</i>	54
1.8.1.3- <i>Confiabilidad en los demás</i>	55
1.8.1.4- <i>Resultados desconocidos</i>	55
1.8.1.5- <i>Confianza como una relación de una o dos partes</i>	56
1.8.2- <i>Confianza y otros conceptos relacionados</i>	58
1.9- Resumen y conclusiones	61



# CAPÍTULO 1

## Definición y naturaleza de confianza

La indagación científica sobre la confianza ha revelado que se trata de un fenómeno de gran complejidad, de difícil definición y análisis, de más difícil medida e interpretación y que no pocos han considerado de imposible gestión. De ahí que este capítulo trate sobre su definición y el análisis de su naturaleza. Hemos seleccionado hasta siete abordajes diferentes que suponen otras tantas perspectivas o lecturas de lo que sea la confianza. Es de esperar que el lector adopte una actitud que le lleve a una lectura paciente y reiterada que le ayude no sólo en la comprensión de este capítulo sino, lo que es más importante, a un mejor conocimiento de lo que es o no es la confianza.

### 1.1 Aproximación inicial

Es preciso empezar diciendo que la confianza, en cuanto concepto científico, no tiene que ver con esa acepción ingenua y popular que refiere la confianza a un cierto sentimiento de calidez o de afecto, como a veces se ha pretendido hacer ver, o con ese conocimiento cotidiano simplista que asume que la confianza es un fenómeno que emerge espontáneamente entre dos o más individuos que desarrollan una simpatía mutua y se relacionan armoniosamente en lugar de hacerlo de modo precavido y sospechoso si no conflictivo.

La confianza es más, mucho más que un conocimiento intuitivo más o menos riguroso. Pero ‘ese más’ es muy difícil de expresar con palabras. Simmel (1950) lo dijo bien claro, llegando a confesar que este elemento [la confianza] es *‘difícil de describir’* y lo considera *“un estado mental que no tiene nada que ver con el conocimiento y que es más y menos que conocimiento”*. Y Weick (2008) añade: *“La confianza supone un salto de fe, un salto irreductible al compromiso que va más allá del conocimiento inductivo débil. Cualquier persona puede dar muchas razones por las que confía en otra o en un sistema, pero ‘el punto clave de tales razones es realmente defender su autoestima y justificarla socialmente’.* La confianza va más allá de lo que el actor puede explicar y también más allá de lo que pueden explicar los académicos”. Y acto seguido Weick invita a profundizar en los matices y complicaciones del fenómeno de la confianza y a no mutilarlo mientras se trata de comprender.

La confianza supone una cierta mistura de conocimiento inductivo débil con una fe misteriosa a inexplicable. Incluso en las formas sociales de confianza, no importa cuán exactas e intelectualmente fundamentadas puedan parecer, todavía puede haber algún elemento afectivo adicional, incluso místico, “*fe del hombre en el hombre*” (Simmel, 1950, p. 318). Luhmann (1979) se apunta a esta noción de confianza como mezcla de conocimiento e ignorancia y subraya que la confianza siempre supone una extrapolación de la evidencia disponible.

Si optamos por la vía de la fe y por escudriñar en el lado de la confianza que ha ocupado el ‘no-conocimiento’ poco más podríamos avanzar. Pero si nos inclinamos hacia la racionalidad aunque sea limitada, hacia el conocimiento aunque en su mayor parte aún esté por explicitar, mucha es la tarea realizada pero es más la que nos queda por ejecutar. Ya decía Zand hace cincuenta años (1971) que la confianza tiene más que ver con la regulación consciente de la propia dependencia de otro. Es también, como se muestra en la Figura I.1, una forma de reducir la incertidumbre (Holmes y Rempel, 1989; Luhman, 1979) aunque nunca la elimina. Con todo, la incertidumbre crece y crece a medida que lo hace la complejidad de las relaciones sociales y esta complejidad se multiplica de la mano de las redes sociales, tan potentes en la generación y transmisión de información negativa como de noticias e informaciones falsas.

En consecuencia ya no es posible reducir la incertidumbre a base de aumentar esa confianza ingenua y más o menos espontánea porque cada vez hay más intereses en juego y por ello cada vez más se ve traicionada y, habida cuenta de su importancia personal y social, se hace necesario proceder a su investigación científica. Además, recordemos las palabras de Limerick y Cunnington (1993) citadas anteriormente, ... “*la confianza no surge naturalmente. Es fruto de un proceso que ha de ser cuidadosamente estructurado y gestionado*”.

Esta necesidad no es nueva pero hay que reconocer que ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas. Desde muy antiguo algunas personas especialmente cualificadas o sensibilizadas han reflexionado sobre la confianza y otros conceptos directamente relacionados: desconfianza, traición, sospecha, reparación, deslealtad. Estamos pensando en filósofos, poetas, políticos, dramaturgos y toda una plétora de autores tanto de las Humanidades como de las tardíamente desarrolladas Ciencias Sociales (Psicología, Sociología, Ciencia Política, Antropología, Comunicación, Ética, Derecho, Historia, Sociobiología, Economía, Marketing, Contabilidad, Finanzas, Sistemas de información, Ciencias actuariales, Ciencias del seguro o Dirección Empresarial). Evidentemente, el tema también ha despertado el interés en el mundo de las Ingenierías, de las Ciencias de la salud e incluso de las Ciencias naturales, etc.).

Era de esperar que, habida cuenta del interés que reviste la confianza en una gran diversidad de procesos sociales (cooperación, coordinación, desempeño, lealtad, ...), los investigadores hubieran hecho un esfuerzo notable por integrar la literatura existente y avanzar hacia un cuerpo coherente de conocimientos. Pero no ha sido así o lo fue en muy escasa medida. Desafortunadamente, desde cada ámbito disciplinar se hacen planteamientos específicos al leer la realidad con sus propios sesgos, filtros e intereses a lo que hemos de añadir el poco interés mostrado por integrar las diferentes perspectivas (Lewicki y Bunker, 1996).

McKnight y Chervany (2001) reprochan a la comunidad científica que no haya dedicado más esfuerzo a definir claramente conceptos tan importantes como el de confianza y des-

confianza. Más aun, echan en cara que pareciera que hayan disfrutado formulando multitud de definiciones diferentes generando una confusión conceptual que, siguiendo a otros autores, no dudan en calificar de popurrí (Shapiro, 1987) o de pantano conceptual (Barber, 1983). Así, señalan con cierto enojo, confianza *lo mismo se ha definido como un sustantivo que como un verbo* (Barber, 1983), *como un rasgo de personalidad* (Rotter, 1971) *que como una creencia* (Lindskold, 1978), *como una estructura social* (Shapiro, 1987) *que como una intención de comportamiento* (Scanzoni, 1979) (p. 28). Algunos incluso se han negado a ofrecer una definición, confiando en que sea el lector quien atribuya significado al término (Granovetter, 1985) (la Tabla 1.9 situada al final de este capítulo constituye una buena ilustración de lo que se está diciendo).

Abundan McKnight y Chervany (2001) en los reproches diciendo que es más importante la claridad conceptual para comprender la esencia de lo que es la confianza que los modos como se forma, las bases sobre las que se sustenta o la formación de tipologías diversas que siendo aprovechables no resuelven el problema de fondo. Reconocen, con todo, que algo han aportado a la comprensión de lo que sea la confianza. Más aún, podemos añadir, McKnight y Chervany construyen sus argumentarios sobre las bases que otros construyeron previamente.

Entre las aportaciones más relevantes en ese afán de ordenación, integración y progreso nos parece justo destacar los trabajos de Worchel (1979), Mayer, Davis y Schoorman (1995), Schoorman, Mayer y Davis (2007), Tschannen-Moran y Hoy (1998 y 2000), Lewicki y Bunker (1996), McKnight y Chervany (2001), el más exhaustivo y sistemático, Bachman (2011) o Robbins (2016). Veamos con cierto detalle las principales aportaciones de cada uno de ellos a las definiciones de confianza y desconfianza.

## **1.2- La triple aproximación de Worchel (1979)**

Worchel (1979) propone que las numerosas y diversas definiciones de confianza responden a diferentes perspectivas que pueden agruparse en tres categorías, lo que nos lleva a establecer tres líneas definicionales razonablemente claras y distintas aunque hemos de reconocer que no siempre están exentas de superposiciones y entrecruzamientos.

La primera reuniría a los **teóricos de la personalidad**: se centran en las diferencias individuales de personalidad, en su disposición a confiar, y en el desarrollo específico y en los factores contextuales y sociales que configuran esta predisposición. Para este colectivo la confianza se conceptualiza como “*una creencia, una expectativa o un sentimiento que está profundamente arraigado en la personalidad, que tiene sus orígenes en el desarrollo psicossocial temprano del individuo*” (Worchel, 1979; Lewicki y Bunker, 1995 y 1996) (Tabla 1.1).

El segundo colectivo estaría constituido principalmente por **sociólogos y economistas** que abordan la confianza como un fenómeno institucional. “*La confianza se considera tanto un fenómeno intra e interinstitucional como la confianza que los individuos ponen en esas instituciones*” (Lewicki y Bunker, 1996) (Tabla 1.1).

Finalmente, la tercera categoría corresponde a los **psicólogos sociales**. La confianza podría definirse como “*las expectativas de una parte en una transacción, los riesgos asociados con la asunción y actuación según tales expectativas y los factores contextuales que sirven*

tanto para mejorar como para inhibir el desarrollo y mantenimiento de esa confianza” (Lewicki y Bunker, 1996) (Tabla 1.1).

Tabla 1.1- Análisis comparativo de definiciones de confianza según distintas perspectivas (elaborado a partir de Worchel (1979) y Lewicki y Bunker, 1995 y 1996)

<p>1- Teóricos de la personalidad: la confianza como predisposición personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Expectativa generalizada de que la palabra, promesa o afirmación verbal o escrita de otro individuo es fiable</i> (Rotter, 1971). La confianza sería una respuesta generalizada derivada de la historia de refuerzos de las interacciones sociales previas.</li> <li>• La confianza como un acto de fe en la humanidad. De aquí se ha derivado el desarrollo de medidas que tratan de medir la intensidad de esta fe (Wrightsmann, 1966 y 1972; Sato, 1988 y 1989). La gente desarrolla una cierta filosofía sobre la naturaleza humana, de cómo la gente actúa y uno de cuyos elementos es la confianza: el modo como la gente es básicamente honesta o básicamente inmoral e irresponsable.</li> <li>• La confianza se configura por la relación temprana entre el individuo y su cuidador. Esta experiencia dicta el modo como el individuo desarrollará una orientación hacia otros, de confianza o no, de predisposición a confiar en las relaciones interpersonales (Ainsworth, Blehar, Walters y Wall, 1978).</li> </ul> <p>Ciertos eventos vitales afectan a la predisposición del individuo a confiar (diferencias culturales y económicas (Ericson, 1968), membrecía grupal (Kramer y Brewer, 1984), similitud del otro con uno mismo (Apfelbaum, 1974) u otros mecanismos que producen similitud percibida entre el yo y las actitudes y conductas de otros (Pruitt y Carnevale, 1993).</p>
<p>2- Sociólogos y economistas: la confianza como fenómeno institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confianza es conceptualizada tanto un fenómeno intra e interinstitucional como la confianza que los individuos ponen en esas instituciones.</li> <li>• La confianza personal es la confianza en personas particulares y la confianza institucional es la confianza en sistemas organizativos (Zucker, 1986).</li> <li>• La confianza personal se desarrolla en interacciones repetidas con otros y tienen como base la familiaridad, la dependencia, la relación continuada (Shapiro, 1987).</li> <li>• La confianza se desarrolla como consecuencia de que las necesidades de reducir la incertidumbre se satisfacen en interacciones sociales regularizadas. La confianza institucional se produce al generalizar de las relaciones frecuentes a las ocasionales.</li> </ul> <p>La apertura de sistema político a la participación ciudadana, la objetividad de las autoridades en la gestión de las disputas, la administración de una justicia justa e imparcial son, entre otros factores que contribuyen a la confianza institucional (Tyler, 1990; Sheppard, Lewicki y Milton, 1992).</p>
<p>3- Los psicólogos sociales: la confianza centrada en las transacciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los psicólogos sociales se han centrado en las <b>transacciones interpersonales</b> entre individuos que crean o destruyen confianza tanto a nivel interpersonal como a nivel grupal.</li> <li>• La confianza podría definirse como la expectativa de una parte en una transacción, los riesgos asociados con la asunción y actuación según tales expectativas y los factores contextuales que sirven tanto para mejorar como para inhibir el desarrollo y mantenimiento de esa confianza.</li> <li>• La confianza se ha definido como una expectativa relativamente simple de la otra parte en una transacción, de que se comportará de cierta manera (Pearce, Branyiczki y Bakasci, 1994), será cooperativa o no cooperativa (Pruitt y Carnevale, 1993), tendrá una predisposición diferencial para la coordinación (Pruitt, 1981) o será explotadora o acomodaticia (Hovland, Janis y Kelley, 1953).</li> <li>• Un individuo tiene confianza en la ocurrencia de eventos si espera que su ocurrencia y las expectativas que conducen a esa conducta que percibe que tiene consecuencias negativas mayores si esa expectativa no se confirma que positivas si se confirma (Deutsch, 1958, p. 266).</li> </ul>

La expectativa es el concepto más frecuentemente mencionado, pero la confianza es más que simples expectativas. Se trata de expectativas establecidas de acuerdo a unos parámetros y restricciones contextuales específicas. No es simplemente previsibilidad sino seguridad relativa frente al riesgo (Lewis y Weigert, 1985), por eso algunas definiciones van más allá tratando de especificar los parámetros situacionales clave que describen o definen una situación de riesgo. Para Deutsch (1960) estos parámetros son:

- a- Grado de ambigüedad en el desarrollo de la acción en el futuro.
- b- Grado en que los resultados dependen de la conducta de otros.

- c- Grado en que el potencial valor dañino del evento es mayor que el potencial valor benéfico.

Por su parte, Schlenker, Helm y Tedeschi (1973), al definir la confianza como la “*dependencia de la información recibida de otra persona sobre estados ambientales inciertos y los resultados que la acompañan en una situación de riesgo*”, señalan que esa situación debe presentar ciertos componentes para que la situación sea realmente de confianza. Entre ellos podríamos citar:

- a- Los riesgos inherentes a esa situación han de estar asociados a ciertos resultados que se producirán en el futuro.
- b- La presencia de señales que informan sobre la probabilidad de que ocurran ciertos estados ambientales inciertos (por ejemplo, comunicación de las intenciones de otro).
- c- La conducta resultante de la persona demostrando la dependencia de información incierta.

### **1.3- La confianza como conducta y como actitud (Tschannen-Moran y Hoy, 1998, 2000)**

El origen, evolución y desarrollo de la investigación científica sobre la confianza ha ido de la mano de necesidades sociales que buscaban en la investigación una solución razonable a ciertos problemas (Tabla 1.2). Y así se pueden observar ciertos movimientos en zigzag que son fruto sin duda de ese desarrollo asociado a la realidad social lo que dificulta hasta lo imposible el establecimiento de líneas de investigación claras y definidas que avanza sin dar marcha atrás. El caso de la confianza como actitud y como conducta es un ejemplo: un grupo considerable de investigadores hicieron hincapié ya en la naturaleza conductual ya en la cognitivo-actitudinal de la confianza. Tschannen-Moran y Hoy (1998, 2000) en un minucioso estudio de la literatura desde este ángulo (Tabla 1.3) ahondan en el análisis de la naturaleza de la confianza. Su aportación podría titularse: confianza como **conducta** y confianza como **actitud**.

#### *1.3.1- La confianza como conducta*

En cuanto a la confianza como conducta destacan las contribuciones de Deutsch (1958) y Zand (1971). Los trabajos de Morton Deutsch deben enmarcarse en un contexto histórico determinado que venía marcado por la creciente sospecha creada por la Guerra Fría en las décadas de los 50 y 60 del siglo XX y por un optimismo desbordante en que la ciencia podría encontrar una solución. En este marco Deutsch inició la investigación experimental en laboratorio sobre cooperación y confianza recurriendo a juegos de motivación mixta entre participantes que eran unos perfectos desconocidos entre sí (Tabla 1.2). Define la confianza en términos conductuales, infiriendo que existe confianza cuando un jugador realiza un movimiento cooperativo allí donde existe un riesgo de pérdida potencial mayor, si la conducta cooperativa es explotada por un oponente, que la ganancia potencial si ambos jugadores cooperan.

Pocos años más tarde, Zand (1971), en línea con el pensamiento de Deutsch, define la confianza como constando de acciones que incrementan la vulnerabilidad de una parte (A) cuya conducta no está bajo control de A en una situación en la que el daño que A puede sufrir

si la otra parte (B) abusa de aquella vulnerabilidad es mayor que el beneficio que A podría conseguir si B no abusa.

### 1.3.2- La confianza como actitud

Algunos autores, por su parte, consideraron la confianza más como una actitud o un juicio que como una conducta. Es el caso de Rotter y de Frost, Stimpson y Maughan. En los años 1960, Rotter (1967), interesándose por la desilusión de los jóvenes norteamericanos con las instituciones y las autoridades, definió confianza como una *expectativa mantenida por una persona o grupo de que se puede confiar en la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo*. Tenía especial interés en considerar la confianza como un rasgo generalizado, fruto de las experiencias pasadas con ‘*otros importantes*’ aunque admitió que factores de tipo personal o situacional también desempeñarían un papel importante en el nivel de confianza-sospecha de las personas en un contexto particular.

En 1978, Frost, Stimpson y Maughan consideraron la confianza como un juicio específico acerca del carácter de la persona en la que se confía. Es una expectativa de un individuo de que la conducta de otra persona o grupo será altruista y personalmente beneficiosa para el que confía. Así, es más probable que una persona (A) confíe en otra (B) si:

- a- Cree que la otra persona (B) no tiene nada que ganar si lleva a cabo un comportamiento no confiable (distinto del esperado);
- b- Si percibe que podría ejercer cierto control sobre los resultados de la otra persona (B);
- c- Si hay un cierto grado de seguridad en el altruismo de B.

Tabla 1.2- Surgimiento y desarrollo de la investigación científica sobre la confianza y la desconfianza (elaborado a partir de Tschannen-Moran y Hoy (1998 y 2000).

Finales de los años 50 y principios de los 60 del siglo XX	La Guerra Fría crea y genera sospecha y desconfianza entre los grandes bloques armamentísticos mundiales	La investigación es vista como la esperanza de que se pondrá fin pacíficamente a esa situación (Deutsch, 1958).
Finales de los años 60	Generaciones de jóvenes se desilusionan y sospechan de las instituciones y de los gobiernos	Se investiga la confianza a nivel individual conceptualizándola como un rasgo de personalidad (Rotter, 1967).
Década de los 80	Altas tasas de divorcio y cambios crecientes en las familias estadounidenses	La investigación sobre la confianza gira hacia las relaciones interpersonales (Johnson-George y Swap, 1982; Larzelere y Huston, 1980; Rempel, Holmes y Zanna, 1985).
Década de los 90	Grandes cambios técnicos y sociales	La confianza surge nuevamente como objeto de estudio en Sociología (Coleman, 1990), Economía (Fukuyama, 1995) y Ciencias de la Organización (Kramer y Tyler, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998).

En una línea argumental similar, Baier (1985), desde de una tradición más filosófica, hace algunas nuevas aportaciones. Define la confianza como la dependencia de la competencia y la disposición de los demás para cuidar, en lugar de dañar, las cosas que a uno le importan y que se les confían a su cuidado. Y ello es así porque, “*dado que las cosas que normalmente nos importan y valoramos (ya sean tangibles como bienes o intangibles como normas de respeto y tolerancia) incluyen aspectos que no podemos crear o mantener sin*

*ayuda [...] debemos permitir que muchas otras personas tomen posiciones donde, si así lo desean, puedan dañar lo que nos importa, ya que esas son las mismas posiciones en las que deben estar para ayudarnos a cuidar lo que nos importa”* (Baier, 1985, p. 236. Citado en Tschannen-Moran y Hoy, 1998).

En los años 90 se produjeron importantes cambios en los ámbitos económico, empresarial y tecnológico que trastocaron notablemente las expectativas mutuas hasta entonces dominantes produciendo un renovado interés por investigar la confianza. Intentando captar la complejidad del fenómeno, se empezaron a plantear definiciones explícitamente multidimensionales que pretendían destacar la diversidad de facetas de una relación de confianza. Es el caso de Cummings y Bromily (1996) cuando definen confianza como la creencia de un individuo o la creencia común entre un grupo de individuos de que otro individuo o grupo

- a) hace esfuerzos de buena fe para actuar de acuerdo a compromisos explícitos o implícitos;
- b) es honesto en cualquier negociación que haya precedido a tales compromisos; y
- c) no se aprovecha excesivamente del otro incluso cuando tiene la oportunidad de hacerlo.

Por esas mismas fechas, Mishra (1996) definió la confianza teniendo en cuenta las características que ha de tener la persona en quien se confía al señalar que confianza es la voluntad de una de las partes de ser vulnerable a otra con base en la creencia de que la última parte es a) competente; b) confiable; c) abierta; y d) interesada.

Todas estas definiciones pero sobre todo las Deutsch, Zand, Rotter, Baier, Cummings y Bromily, y Mishra), además de hacer especial hincapié en la confianza como conducta o como actitud también incluyen explícita o implícitamente el elemento de vulnerabilidad y que en adelante será un aspecto presente siempre que se hable de confianza. Como subraya Mishra (1996, p. 265), la confianza, *por su propia naturaleza*, ofrece oportunidades de daño por parte de aquellos en quienes se confía. La vulnerabilidad se reconoce, se acepta pero se tiene un grado subjetivo de probabilidad (expectativa) de que no se produzca. Donde no hay vulnerabilidad no hay necesidad de confianza bien porque el daño es imposible o porque es inevitable.

#### **1.4- La confianza interpersonal, disposicional y estructural (McKnight y Chervany, 2001)**

Ya se ha dicho anteriormente que McKnight y Chervany (2001) reprochan a la comunidad científica que no haya dedicado más esfuerzo a definir qué es y qué no es confianza señalando incluso que conseguir esta claridad conceptual es prioritario a cualquier otro asunto que se plantee.

La definición de la confianza, dicen, ha de correr paralela a la definición de desconfianza. Son conceptos que correspondiendo a realidades distintas pueden existir simultáneamente. En ciertas condiciones, la desconfianza puede incluso ser más útil o beneficiosa que la confianza puesto que evita consecuencias negativas. El problema es conocer cuándo es más importante y por qué. *Pero para avanzar se requiere mayor claridad conceptual y ello es previo a cualquier buena investigación. Disponer de buenas definiciones conceptuales de confianza y desconfianza debe tener prioridad sobre los estudios teóricos y psicométricos* (McKnight y Chervany, 2001, p. 29).

Pretender integrar la diversidad de definiciones es tarea imposible ya que las diferencias entre ellas no son triviales, razón por la que McKnight y Chervany creen que los investigadores necesitan un nuevo paradigma que defina, aclare y organice los significados de confianza. En la búsqueda de este nuevo paradigma, que constituye todo un desafío, los investigadores deben procurar un balance delicado ya que los constructos de confianza deben:

- a- Abarcar el mayor campo posible del significado conceptual de confianza en su uso cotidiano.
- b- No ser tan amplios y complejos como para extender su significación hasta caer en la vaguedad.
- c- Ser capaces de otorgar significado a modelos anteriores de investigación de modo que se pueda construir sobre las investigaciones ya existentes (McKnight y Chervany, 2001, p. 30).

Estas condiciones son imposibles de satisfacer con un concepto unitario pero si lo aborda desde una perspectiva interdisciplinar se podrá identificar un conjunto de constructos que, en conjunto, sí cumplan las anteriores condiciones. Y aun otras que también son necesarias para el buen quehacer científico:

- a- Que sean constructos susceptibles de ser medibles.
- b- Que conecten diferentes constructos de manera significativa. Unos constructos son significativos sólo si se pueden conectar con otros constructos (por ej., poder, control, ...).
- c- Que sean parsimoniosos: fácilmente entendibles conceptualmente y claramente diferenciables de otros (McKnight y Chervany, 2001, p. 31).

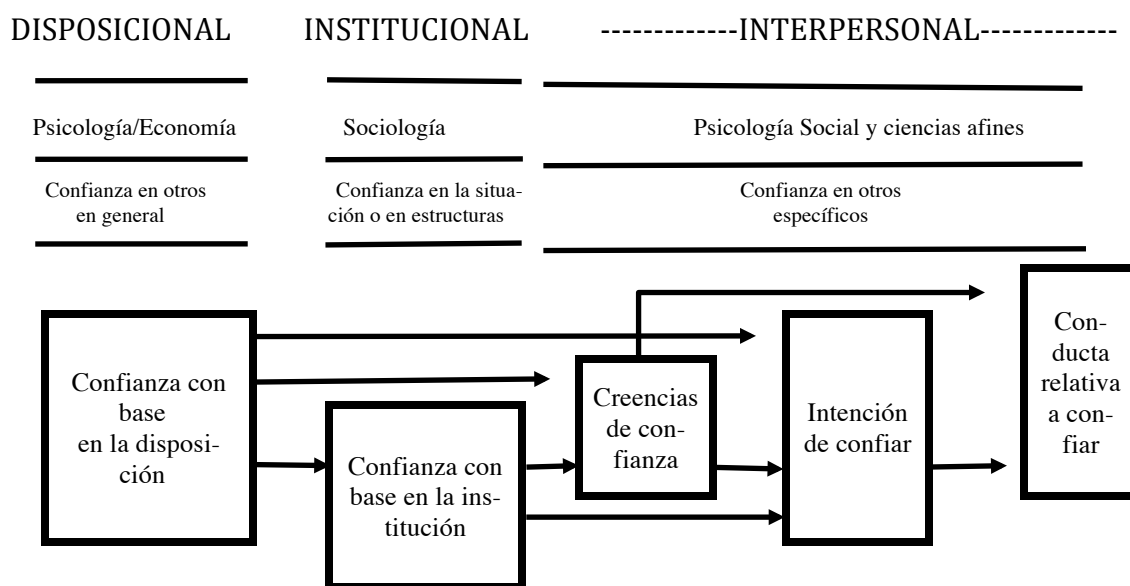


Figura 1.1.- Modelo interdisciplinar de constructos de confianza (McKnight y Chervany, 2001)

A partir de un análisis pormenorizado de definiciones de confianza disponibles en la literatura especializada, construyeron un mapa de definiciones que les permitió identificar las siguientes cinco categorías definicionales (Figura 1.1):

- 1- Creencias de confianza
- 2- Intención de confiar
- 3- Conducta relativa a la confianza



- 4- Confianza con base en la disposición
- 5- Confianza con base en la institución.

Las categorías 1, 2 y 3 son tipos de confianza interpersonal (confianza en otros específicos) y las aportaciones proceden sobre todo de la Psicología Social y ciencias afines; la categoría 4 se corresponde con la confianza disposicional (confianza en otros en general) y las principales contribuciones proceden de la Psicología y la Economía; y la categoría 5 concierne a confianza institucional (confianza en la situación o en las estructuras) y las aportaciones proceden sobre todo de la Sociología.

En la Tabla 1.3 se recogen las diversas tipologías con sus definiciones, caracterizaciones y operacionalizaciones conceptuales siguiendo muy de cerca a los propios autores. Resulta compleja su comprensión pero bien merece la pena un poco de esfuerzo por considerar que es la aportación más importante que se ha realizado hasta la fecha para ordenar, aclarar y sistematizar el complejo, evasivo y confuso ámbito de las definiciones de confianza. Y ya que se sigue tan de cerca a McKnight y Chervany (2001) es el momento de incluir sus aportaciones complementarias relativas a la desconfianza (Tabla 1.4).

Pero McKnight y Chervany (2001, p. 45-46) también subrayan las relaciones entre los constructos de confianza y desconfianza, ya que según ellos presentan dos posibilidades importantes:

- 1- Los constructos de desconfianza se relacionan entre sí del mismo modo que los constructos de confianza. Por ejemplo, la desconfianza disposicional estaría relacionada positivamente con la desconfianza institucional y viceversa, toda vez que las sospechas y las dudas con respecto a los demás están estrechamente alineadas con las sospechas y las dudas sobre el entorno específico en que actúan las personas.*
- 2- Es menos claro que los constructos de desconfianza se relacionen fuertemente con los de confianza. Aunque la desconfianza, como la confianza, implica un fuerte afecto puede no estar relacionada con el lado afectivo de la confianza. Debido a que los constructos de desconfianza con frecuencia reflejan emociones como cautela, precaución, cinismo, actitud defensiva, ira, miedo, odio y un sentimiento de traición así como incertidumbre y falta de confianza, la desconfianza tiende a diferir en su composición de la confianza, que refleja emociones tales como esperanza, seguridad, garantía y confiabilidad. Estos conjuntos de emociones pueden ser más ortogonales que estar simplemente posicionados en diferentes extremos de la misma escala.*

Este marco conceptual constituye realmente un modelo de confianza-desconfianza cuya utilidad es bien patente para la investigación empírica. Debido a la carencia de definiciones claras la investigación había entrado en una circularidad que no permitía avanzar. Por eso se valoran como excepcionales las aportaciones que se recogen en las Tablas 1.5 y 1.6. Su utilidad todavía se incrementa más si, como se señalaba anteriormente, se cumplen las condiciones recomendadas:

- 1- Los subconstructos (operacionalizaciones de los tipos conceptuales) son susceptibles de medirse mediante ítems, entrevistas u observaciones. Y los datos pueden agregarse para constituir distintos niveles de análisis.
- 2- Abren nuevos horizontes para la investigación al poder establecer nuevas relaciones en y entre conceptos y subconstructos.
- 3- Las definiciones son razonablemente claras y parsimoniosas. Lo suficiente como para que sean bien comprendidas y bien diferenciadas entre sí.
- 4- Permiten aprovechar la mayor parte de los conocimientos ya disponibles en la literatura, independientemente del ámbito académico y científico del que provengan, e interpretarlos a la luz de las definiciones y categorías ofrecidas (McKnight y Chervany (2001, p. 47-48).

Tabla 1.3- Tipología de definiciones conceptuales de **confianza**. (Construido a partir de McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (2001).

Disciplinas	Grandes tipos	Tipos de confianza (nivel conceptual)	Operacionalización del concepto	Características descriptivas
Psicología Social y ciencias afines	Confianza en otros específicos	<b>1- Intención de confiar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estar dispuesto a o tener intención de depender de otro con un</li> <li>sentimiento de seguridad relativa a pesar de la</li> <li>falta de control sobre el otro y a</li> <li>sabiendas de que son posibles consecuencias negativas</li> </ul> <p><i>Refleja el deseo o la intención de depender de otra persona en general, no de la persona en una situación dada.</i></p>	1.- Voluntad de depender de otra persona	<p>Posibilidad de consecuencias negativas: alguien que confía (A) está expuesto a un daño potencial mayor debido a una violación de la confianza por B que el beneficio esperado si B no la viola.</p> <p>Disponibilidad para depender o confiar en el otro: dependiendo de otro, A se hace vulnerable a los resultados derivados de la libre actuación de B. La libertad de B se asume en las relaciones de confianza.</p>
			2. Probabilidad subjetiva de depender	<p>Sentimiento de seguridad relativa: A se siente seguro, a salvo, confortable ante la perspectiva de depender de otro, B. Ese sentimiento de seguridad se puede experimentar en diferentes grados. Refleja el lado afectivo de las intenciones de confiar.</p> <p>Implica una voluntad que no se basa en el control ni en el poder sobre el otro: la confianza no se basa en la disuasión sino en confiar en la confianza. Vinculando control y confianza se relacionan dos conceptos distintos pero que están estrechamente relacionados.</p>
		<b>2- Conducta relacionada con la confianza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una persona depende de otra voluntariamente con un</li> <li>sentimiento de seguridad relativa</li> <li>a sabiendas de que son posibles consecuencias negativas</li> </ul>	1. Cooperación	Hace que uno dependa de otro para no traicionar. Cooperar en vez de competir abre la posibilidad de tener que compartir recompensas. Hace a una parte dependa del éxito de las acciones de la otra.
			2. Compartir información	Compartir información hace a una parte vulnerable respecto al uso que se haga de esa información compartida.
			3. Acuerdos informales	Uno depende del otro para mantener el acuerdo sin la fuerza del contrato legal.
			4. Reducción de controles	Al reducir los controles o las reglas que imponemos a la otra parte, nos exponemos a más riesgos al no poder detectar las violaciones de confianza.
			5. Aceptación de la influencia	Cuando permitimos que alguien nos influya, dependemos de que su opinión sea correcta. En caso contrario nos exponemos a consecuencias negativas.
			6. Concesión de autonomía	Si se otorga a la otra parte más poder de decisión, pasamos a depender de que tome las decisiones correctas.
			7. Transacciones comerciales	Uno depende del proveedor para entregar bienes o servicios y para mantener información confidencial. Este es un comportamiento que entraña riesgo e incapacidad de controlar la conducta del otro.
		<b>3- Creencias de confianza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La medida en que uno cree,</li> <li>con sentimientos de relativa seguridad, que la otra persona tiene</li> <li>características que benefician a uno. Estas creencias conciernen</li> <li>a una persona específica, no a una situación específica.</li> </ul>	1. Confiar en la creencia con base en la competencia	Uno cree de forma segura que el otro tiene la capacidad y el poder para hacer lo que es necesario que haga.
			2. Confiar en la creencia con base en la benevolencia	Uno cree de forma segura que el otro cuidará y estará motivado para cuidar de los intereses de uno.
			3. Confiar en la creencia con base en la integridad	Uno cree de forma segura que la otra parte hace acuerdos de buena fe, dice la verdad y cumple las promesas.
4. Confiar en la creencia con base en la previsibilidad	Uno cree de forma segura que las acciones del otro son suficientemente consistentes como para predecirlas. Esta predicción del futuro puede hacer referencia tanto a cosas positivas como negativas.			
Estas cuatro creencias de confianza juntas proporcionan una base sólida para las intenciones de confiar en la otra parte. Cada fundamento por separado no es base suficientemente para la intención de confiar. Se requiere una combinación de las cuatro creencias. Una persona que es predecible, benevolente, competente e íntegra es realmente digna de confianza. Raras veces una persona posee en grado suficiente los 4 atributos. Será el contexto lo que determina que atributos o atributos son más importantes.				
Sociología	Confianza con base en la situación o en las estructuras	<b>4- Confianza con base en la institución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uno confía, con</li> <li>sentimientos de seguridad relativa, en que se dan las</li> <li>condiciones favorables que llevarán al éxito situacional en un</li> <li>esfuerzo arriesgado o en algún aspecto vital.</li> </ul>	1. Aseguramiento estructural	Uno cree con seguridad que las estructuras protectoras –garantías, contratos, regulaciones, promesas, recursos legales, procesos o procedimientos– están donde deben estar para llevar al éxito situacional. Condiciones estructurales susceptibles de intenciones de confianza construyen intenciones de confianza
			2. Normalidad situacional	Uno cree con seguridad que la situación en una empresa arriesgada es normal, favorable, propiciadora del éxito situacional. Es la percepción de que las cosas en la situación son normales, adecuadas, habituales. Las personas no confían en los demás cuando las cosas ‘se vuelven raras’ (Garfinkel, 1963).
Psicología/ Economía	Confianza en otros en general	<b>5- Confianza con base en la disposición</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La medida en que uno tiene una tendencia o disposición constante a</li> <li>depender de otros en general en un amplio espectro de situaciones y personas</li> </ul>	1. Fe en la humanidad	Asunciones generales acerca de que los otros son usualmente honestos, benevolentes, competentes y predecibles. Propensión general a estar dispuesto a depender de otros. La fe en la humanidad se refiere a los otros en general; confianza con base en las creencias se refiere a una persona concreta.
			2. Postura/posición/estrategia de confianza	Independientemente de lo que uno asuma acerca de los otros en general, se supone que se lograrán mejores resultados al tratar con las personas como si fueran bien intencionadas y confiables. Es como opción estratégica personal
<p>Fe en la humanidad y postura de confianza coinciden en que constituyen una tendencia, una propensión a confiar en los demás. Difieren en los supuestos sobre los que se fundamentan. La fe en la humanidad tiene que ver con asunciones acerca de los atributos de la gente; postura de confianza tiene que ver más con intenciones de confiar, lo que puede no fundamentarse sobre las creencias acerca de la otra persona.</p>				

Tabla 1.4. Tipología de definiciones conceptuales de **desconfianza**. (Construido a partir de McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (2001).

Disciplinas	Grandes tipos	Tipos de desconfianza (nivel conceptual)	Operacionalización del concepto	Características descriptivas
Psicología Social y ciencias afines	Desconfianza en otros específicos	<b>1- Intención de desconfiar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No estar dispuesto a tener intención de depender de otro con un</li> <li>sentimiento de seguridad relativa y a</li> <li>sabiendas de que son posibles consecuencias negativas</li> </ul>	1.No disponibilidad para depender o confiar en el otro	Uno no está dispuesto a hacerse vulnerable a otra persona confiando en ella.
			2.Probabilidad subjetiva de no depender	Grado en que una persona predice que no dependerá de otra con un sentimiento de seguridad relativa.
		<b>2- Conducta relacionada con la desconfianza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una persona no depende de otra voluntariamente con un</li> <li>sentimiento de seguridad relativa</li> <li>aun sabiendo que son posibles consecuencias negativas</li> </ul> <i>(Todas estas conductas tienen en común la necesidad de reducir la dependencia de otro y minimizar cualquier daño potencial que pueda resultar de confiar en otros. Incluye aspectos negativos como: denuncia de irregularidades, venganza, riñas, violencia, ...)</i>	1.Falta de cooperación	Resultado característico de las intenciones de desconfiar. Paraliza la capacidad de cooperación, yendo incluso hasta el sabotaje.
			2.Distorsión de la información	Se distorsiona la información. La comunicación es limitada. La información se retiene o se distorsiona.
			3.Acuerdos formales	Se formalizan al máximo los acuerdos para poder recurrir al proceso legal en caso de incumplimiento.
			4.Aumento de controles	Se busca más control sobre el otro y se procura monitorizar su comportamiento.
			5.No aceptación de la influencia	No se acepta la influencia del otro porque se sospecha de sus motivos.
			6.No conceder autonomía	No se les concede autonomía porque se desea limitar el mal que puedan hacer en nuestro nombre.
			7.No transacciones comerciales	No realización de transacciones comerciales. Ello elimina la dependencia.
		<b>3- Creencias de confianza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La medida en que uno cree, con</li> <li>sentimientos de relativa seguridad, que la otra persona no tiene características que benefician a uno.</li> </ul>	1.Desconfiar en la creencia con base en la competencia	Uno cree de forma segura que el otro tiene la capacidad y el poder para hacer lo que es necesario que haga.
			2.Desconfiar en la creencia con base en la benevolencia	Uno cree con cierto grado de seguridad que la otra persona no se preocupa ni está motivada por los intereses de quien confía.
			3.Desconfiar en la creencia con base en la integridad	Uno cree con cierto grado de seguridad que la otra persona no hace acuerdos de buena fe, no cumple las promesas y no dice la verdad.
4.Desconfiar en la creencia con base en la previsibilidad	Uno cree con cierto grado de seguridad que las conductas de la otra persona (buenas o malas) no son consistentes y no pueden pronosticarse en un contexto determinado.			
Una persona puede tener alta confianza interpersonal y alta desconfianza interpersonal dependiendo de la situación. La confianza que uno tiene en una persona variará de una situación a otra.				
Sociología	Desconfianza con base en la situación o en las estructuras	<b>4- Desconfianza con base en la institución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uno cree, con</li> <li>sentimientos de seguridad relativa, que no se dan las</li> <li>condiciones favorables que llevarán al éxito situacional en un</li> <li>esfuerzo arriesgado o en algún aspecto vital.</li> </ul>	1.No aseguramiento estructural	Uno cree con seguridad que las estructuras protectoras –garantías, contratos, regulaciones, promesas, recursos legales, procesos o procedimientos- no existen o no son eficaces.
			2.No normalidad situacional	Uno cree con seguridad que la situación es una empresa arriesgada y no es normal ni favorable ni propiciadora del éxito situacional.
Psicología/ Economía	Desconfianza en otros en general	<b>5- Desconfianza con base en la disposición</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La medida en que uno tiene una tendencia o disposición constante a</li> <li>No depender de otros en general en un amplio espectro de situaciones y personas</li> </ul>	1. Sospecha de la humanidad	Asunciones generales acerca de que los otros no suelen ser honestos, benevolentes, competentes y predecibles. Propensión general a estar dispuesto a depender de otros. La fe en la humanidad se refiere a los otros en general; confianza con base en las creencias se refiere a una persona concreta.
			2. Postura /estrategia de desconfianza	Independientemente de lo que uno asuma acerca de los otros en general, se supone que se lograrán mejores resultados al tratar con las personas como si no fueran bien intencionadas y confiables. Es una opción estratégica personal

### 1.5- El análisis conceptual de Dietz y Hartog (2006)

Dietz y Hartog distinguen en la literatura tres formas de confianza (creencia, decisión-intención y acción), cuatro contenidos fundamentales de la confianza (capacidad, benevolencia, integridad y predictibilidad), tres fuentes de

Tabla 1.5.- Análisis conceptual de la confianza según Dietz y Hartog (2001)

Confianza: formas, contenidos, fuentes de evidencia y referentes		
Formas de confianza	<b>Confianza como creencia</b>	- Conjunto subjetivo, agregado y seguro de creencias sobre la otra parte y la relación de uno con él / ella, por lo que asume que las acciones probables de la otra parte tendrá consecuencias positivas para uno mismo. -Evaluación de la <i>confiabilidad</i> de la otra parte.
	<b>Confianza como Decisión/ Intención</b>	-Expectativa de comportamiento confiable acompañada de la intención de confiar. Manifestación parcial de la confianza misma. -A considera que B es confiable y tiene la intención de hacerse vulnerable, es decir, estar sujeto al riesgo de ser potencialmente perjudicado por las acciones de B, sobre la base de que tales resultados son poco probables.
	<b>Confianza como Acción</b>	-Manifestación inequívoca de confianza. -Comprometerse en conductas de asunción de riesgo
		Conductas que generan o revelan dependencia.
		Conductas de compartir información potencialmente incriminatoria.
Los contenidos de la confianza	<b>Conjunto complejo de juicios</b> que hace A (quien confía) sobre diferentes características de B (persona en quien se confía). Claramente multidimensional.	<b>Capacidad:</b> Capacidad y conocimientos de la otra parte para cumplir con sus obligaciones.
		<b>Benevolencia:</b> se refiere a motivos positivos y amabilidad hacia la otra parte y una preocupación por su bienestar.
		<b>Integridad:</b> adhesión a un conjunto de principios aceptables para la otra parte: honestidad, trato justo, sinceridad.
		<b>Predictibilidad:</b> consistencia y regularidad de la conducta.
		Otros contenidos: ver Tabla 1 no formulados por Dietz y Hartog (2006).
Fuentes de evidencia de la confianza	Factores que aportan evidencia de que 'A' puede confiar en 'B'	<b>Características de 'A':</b> predisposición a confiar en los demás = confianza generalizada; internalización de la cultura, valores, normas; capacidad de persuasión política
		<b>Características de 'B':</b>
		<b>Características de la relación:</b>
		Rasgos personales
		Comportamiento anterior
		'Sombra del pasado' y 'sombra del futuro'
		Dependencia superficial
		Dependencia profunda
		Interdependencia superficial
		Interdependencia profunda
		Factores situaciones macro:
		- Institucionales
		- Legales/contractuales/
		- Redes sociales, etc .
Identidad de los referentes de confianza	La identidad del referente o referentes de confianza ¿en quién confía B? La personas participan en múltiples relaciones de intercambio, se benefician de manera diferente y responden a cada relación con comportamientos y actitudes diferentes	En personas específicas
		En otros generalizados (la dirección, la administración, ...)
		Las personas tienen distintos referentes de confianza y tienen relaciones distintas con cada uno de ellos en función de su grado de confianza:
		Con base en la disuasión: desconfianza
		Con base en el cálculo: sospecha, baja confianza.
		Con base en el conocimiento: confianza media
		Con base en la relación: gran confianza.
		Con base en la identificación: confianza total

evidencia (características de 'A', características de 'B' y características de la relación entre 'A' y 'B') y dos referentes principales (personas específicas y otros generalizados). Las definiciones y características de cada uno de estos elementos conceptuales se recogen en la Tabla 1.5.

Pero Dietz y Hartog (2006) añaden una reflexión interesante sobre la calidad de la confianza. Analizando las características de la relación, con motivo de las fuentes de confianza, dicen que la confianza no es algo de 'todo' o 'nada', de 'tener' o 'no tener', sino que varía a lo largo de un continuum de intensidad, como ya habían señalado Lewicki y Bunker (1996) -ver epígrafe 2.2- o Williams (2001) y que ellos, con base en la literatura, establecen en cinco grados, tal como se recoge en la Figura 1.2. La calidad de la confianza variará según la etapa de progreso de la relación como también había hipotetizado Williams (2001) cuando establecía que la confianza varía según el grado de familiaridad entre las partes (relaciones intragrupalas o extragrupalas) y en línea con el pensamiento de Wicks, Berman y Jones (1999) cuando formulaban el concepto de 'confianza óptima' que implicaba que los

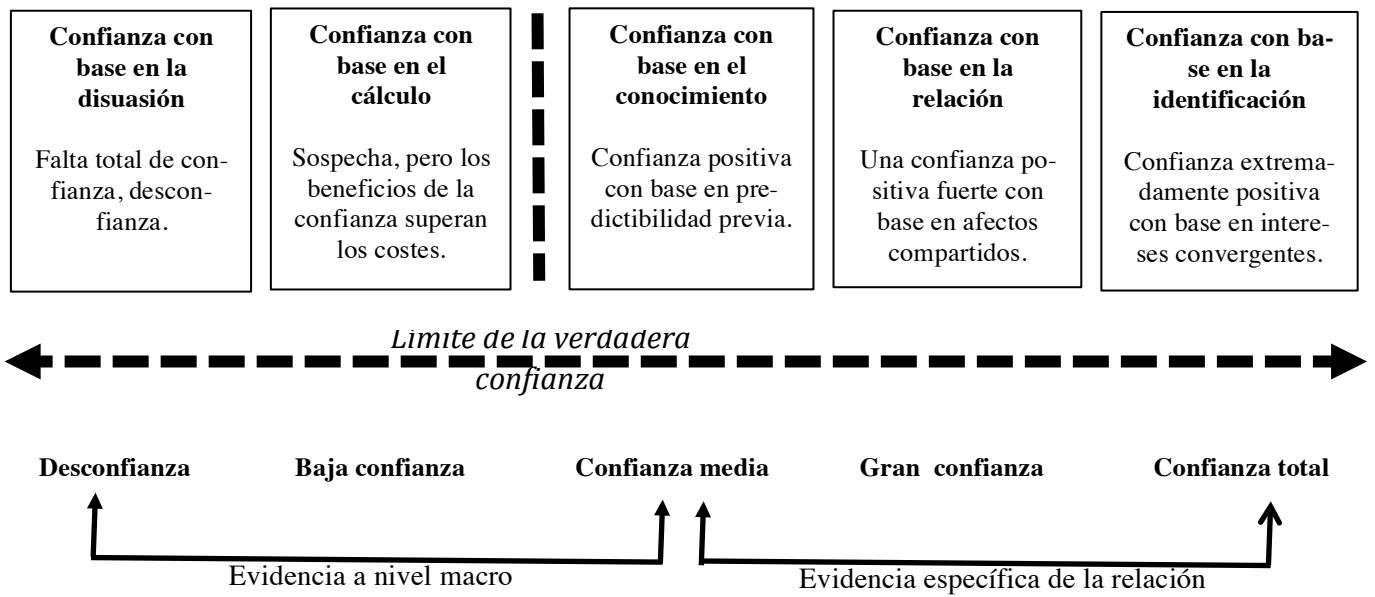


Figura 1.2 –El continuum de grados de confianza intra-organizacional (Dietz y Hartog, 2006)

niveles de confianza pueden adoptar diferentes grados según sea más apropiado de acuerdo con las demandas y la calidad de la relación.

Los grados de confianza que proponen Dietz y Hartog (2006) pueden interpretarse como diferentes magnitudes de confianza o como confianza derivada de distintas fuentes. Aquí, de acuerdo con Lewicki y Bunker (1996) y Dietz y Hartog (2006) se toman como grados o magnitudes diferentes de confianza a sabiendas de que se está tomando la confianza-desconfianza como dos polos opuestos de una misma dimensión cuando existe polémica importante sobre si son una misma o dos diferentes.

El grado más bajo de confianza en la escala de Dietz y Hartog, confianza con base en la disuasión no representa realmente un grado de confianza sino la desconfianza pura. No hay expectativas positivas de buena voluntad y sólo la amenaza de sanciones externas y la fuerza garantizan el cumplimiento de la expectativa. Por ello no hay riesgo ni probabilidades a tener en cuenta. Algo similar ocurre con la confianza con base en el cálculo: tampoco puede ser considerada una confianza real ya que esta confianza sólo se considera una estrategia que vale la pena sobre la base de un estricto análisis de coste-beneficio pero domina una sospecha *a priori* de todo lo demás. La fuente de evidencia, por lo demás, procede de elementos ajenos al fideicomisario.

En el grado 3º, confianza con base en el conocimiento, las sospechas retroceden y aparecen las expectativas positivas, incluidos los motivos, habilidades y confiabilidad. Aquí es donde realmente comienza la confianza, señalan Dietz y Hartog (2006). A medida que las experiencias confirman el grado 3º se desarrollan grados de confianza mayor: la confianza ya se basa en la relación o, mejor dicho, en el historial de relaciones entre las partes (grado 4º). Es más subjetiva y de naturaleza más emocional. Se confía más por la evaluación de la buena voluntad de la otra parte que por la observación de sus hábitos más o menos confiables.

Finalmente, el grado 5º, en el que “el efecto abrumador y la completa unidad de propósito descrita como ‘confianza con base en la identificación’ es tal que ambas partes asumen una identidad común y cada parte puede representar a plena satisfacción los intereses de la otra (Dietz y Hartog, 2006). Es lo que Tyler (2003) llama ‘confianza social’.

Este planteamiento viene a coincidir en líneas generales con la propuesta de McAllister (1995) cuando señala que la evaluación de la confianza se basa bien en la cognición (informada por una evaluación cuidadosa de la información) o bien en el afecto (más influida por respuestas emocionales a la otra parte) aunque siempre se requiere un mínimo de cognición incluso cuando la base es afectiva. Comentan Dietz y Hartog que otros autores como Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998) o Williams (2001) interpretan el primero, el cognitivo, como abarcando la confianza con base en el cálculo y con base en el conocimiento en tanto que el segundo, el afectivo, correspondería a la confianza con base en la relación y con base en la identificación.

### **1.6- El análisis bidireccional de Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006)**

Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006) en un concienzudo trabajo de revisión de la literatura centrada en las relaciones interpersonales han llegado a un resultado que nos recuerda a Tschannen-Moran y Hoy (1998, 2000). Siguiendo a Kramer (1999b), identificaron, en el intrincado conjunto de aportaciones conceptuales, teóricas y empíricas, dos tradiciones diferentes a lo largo de la historia de la investigación sobre la confianza:

- a) Tradición ‘conductual’<sup>1</sup> por cuanto considera la confianza como un comportamiento de elección racional, como podrían ser las elecciones de cooperación en un juego.
- b) Tradición ‘psicológica’ que intenta comprender los complejos estados intrapersonales asociados con la confianza: expectativas, intenciones, afectos, predisposiciones.

Estas dos tradiciones podrían resultar indistinguibles a nivel de la conducta observable, pero lo cierto es que han ofrecido a los investigadores una guía diferencial sobre la dinámica subyacente y los elementos causales y consecuentes de la confianza. Mientras la tradición conductual se orienta a considerar como elemento clave la acción y presupone que la confianza es una elección racional que lleva a la acción, la tradición psicológica considera las causas de esa acción, particularmente las creencias, expectativas y afectos. “*Los investigadores de la tradición psicológica recopilan datos de forma más directa y cara a cara en contextos interpersonales que se centran en las intenciones de las partes, los motivos y los afectos de las partes, las percepciones y atribuciones de factores de personalidad, cualidades, intenciones y capacidades del otro. El enfoque psicológico admite la posibilidad de que la confianza pueda resultar de otros factores además de, o en lugar de, la racionalidad estricta (...). Además, aunque los enfoques psicológicos pueden incorporar medidas conductuales, el énfasis está en comprender los procesos y disposiciones psicológicos internos*” (Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006, p. 996).

---

<sup>1</sup> No parece muy afortunado el modo como los autores denominan estas dos tradiciones toda vez que, si la Psicología es la ciencia de la conducta, lo conductual está incluido claramente dentro de lo psicológico. Pareciera que los autores se dejan arrastrar por una conceptualización ingenua o vulgar de lo ‘psicológico’.

### *1.6.1- La perspectiva 'conductual'*

Desde esta perspectiva la confianza es concebida como “una expectativa de un individuo sobre la ocurrencia de un evento tal que la expectativa conduce a un comportamiento que el individuo percibe que tendría mayores consecuencias negativas que positivas si la expectativa no se confirma” (Deutsch, 1958, p. 266). La confianza es una expectativa racional y el referente es tanto eventos producidos por personas como por agentes impersonales.

Se observa la conducta en situaciones de simulación o en juegos y la conducta cooperativa es aceptada como una manifestación observable de la confianza (Axelrod, 1984). El fideicomitente debe decidir cuanto coopera con el fideicomisario y se asume que esta decisión es racional. Las intenciones, los motivos y la confiabilidad del fideicomisario se infieren a partir de la frecuencia y el grado de las elecciones cooperativas realizadas. Tratándose de juegos, la confianza viene indicada por elecciones cooperativas y la desconfianza por decisiones competitivas.

La confianza inicial, previa a cualquier conocimiento sobre el otro tiende a ser de cooperación y luego se ajusta en función de las respuestas recibidas del fideicomisario, entrando en una dinámica interactiva centrada en la cooperación o en la competición lo que es tanto como decir centrada en la confianza o en la desconfianza.

### *1.6.2- La perspectiva 'psicológica'*

Dentro de la perspectiva psicológica, Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006) distinguen tres opciones diferentes: el acercamiento unidimensional (confianza y desconfianza son dos polos de una misma dimensión), el acercamiento bidimensional (confianza y desconfianza son dos dimensiones independientes) y el acercamiento transformacional (hay diferentes tipos de confianza y la naturaleza misma de la confianza se transforma con el paso del tiempo).

a) Quienes sostienen el modelo **unidimensional** conciben la confianza como un estado psicológico multifactorial que incluye subfactores como el cognitivo, que abarca creencias y juicios sobre la confiabilidad del otro, el afectivo, que incluye todo el componente emocional positivo y negativo de la confianza, y el conductual, curso de acción arriesgada sobre la base –racional y emocional- de que el otro honrará la confianza. Si es así, el comportamiento de confianza reforzará o cambiará las cogniciones sobre la otra parte y recíprocamente también llevará a la otra parte a confiar o no en la una.

Colectivamente, las diferentes opciones dentro del enfoque unidimensional tienden a sugerir que (a) las expectativas de A se basan en las percepciones de la confiabilidad de B, lo que conduce a una voluntad A de ser vulnerable ante B; (b) la confianza tiene varios elementos componentes (cogniciones, afecto y/o intenciones de comportamiento); y (c) la confianza puede ser medida por un instrumento unidimensional, donde el extremo superior representa una alta y positiva confianza de A en B, mientras que el extremo inferior representa una fuerte desconfianza de A hacia B. Por lo tanto, aunque la confianza puede ser conceptualizada como

teniendo múltiples componentes, a menudo estos componentes se reducen a una sola construcción de confianza global. Tal es el caso de aportaciones de Mishra y Mishra (1994), McAllister (1995) y Williams (2002) (Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006).

Los defensores de este enfoque unidimensional, discrepan sobre cuando se inicia la confianza: para unos la confianza empieza en cero pero pronto el fideicomitente se enfrenta a una elección clave: confiar o no. En la mayoría de las veces el individuo opta por confiar y esperar a ver cómo responde el otro y en función de ello se estabiliza o no la confianza: si el otro no confirma la confianza, surgirá la desconfianza (Strickland, 1958); para otros la interacción parte ya de origen con una confianza inicial entre moderada y alta debido a que atribuyen al otro valores y actitudes comunes fruto de predisposiciones personales a confiar, la presencia de estructuras institucionales que protegen los propios intereses o al rápido procesamiento de información que lleva a ver al otro como confiable (McKnight, Cummings y Chervany, 1998); una tercera opción considera que los encuentros iniciales se caracterizan por una desconfianza (o confianza negativa) debido a factores psicológicos o culturales, reputación no favorable sobre el otro o factores de contexto que justifican un juicio rápido que lleva a la sospecha y la desconfianza (Kramer, 1999a, 1999b; Mayer, Davis y Schoorman, 1995, Cialdini, 1996).

La variabilidad en más o en menos en la confianza de A depositada en B puede ser fruto de una larga lista de variables. Ferrin (2003) presentó una lista con más de 50 elementos agrupables en varias categorías algunas de las cuales se recogen en la Tabla 1.6.

b) Quienes sostienen el modelo **bidimensional** consideran que la confianza y la desconfianza son dimensiones distintas. Confianza y desconfianza tienen los mismos componentes (cognición, afecto e intenciones) que en el modelo unidimensional pero son tratadas como dimensiones separadas. La confianza es vista como 'expectativas positivas confiables con respecto a la conducta de otro' y la desconfianza como 'expectativas negativas confiables con respecto a la conducta de otro'. La confianza permite la posibilidad de comportamiento indeseable por parte del otro para ser descartado y la desconfianza reduce la complejidad al permitir que la conducta indeseable sea vista como probable y por tanto ser gestionada.

La confianza es un continuum que va de baja a alta confianza y la desconfianza otro continuum que va de baja a alta desconfianza. Baja confianza no equivale a alta desconfianza ni alta confianza a baja desconfianza. En la Figura 1.3 se muestra ese efecto combinado de la confianza y la desconfianza y las características de los extremos de cada dimensión así como las acciones que procede poner en marcha en cada par de combinaciones de confianza-desconfianza.

La mayoría de las relaciones personales son muy complejas y casi siempre hay razones simultáneas para confiar y desconfiar dentro de una misma relación. Las interacciones permiten acumular motivos de confianza y desconfianza cruzando multitud de facetas en una relación y haciendo que ésta sea más o menos amplia y más o menos profunda debido a la estructura de interdependencia, lo que podría conducir a diferentes combinaciones de confianza y desconfianza.



Tabla 1.6- Algunas variables que influyen en el desarrollo de la confianza según Ferrin (2003)

Categoría	Ejemplos de variables
1. Características propias del difeicomitente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a confiar</li> </ul>
2. Características propias del fideicomisario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad general</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Benevolencia</li> <li>• Integridad</li> <li>• Reputación</li> <li>• Sinceridad</li> </ul>
3. Características de la relación pasada entre las partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones de cooperación con éxito</li> </ul>
4. Características de los procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas</li> <li>• Promesas</li> <li>• Apertura de la comunicación</li> </ul>
5. Características de la forma de relación entre las partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de autoridad</li> <li>• Relaciones de amistad</li> <li>• Socios en transacciones</li> </ul>
6. Parámetros estructurales que rigen la relación entre las partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de mecanismos de comunicación</li> <li>• Disponibilidad de terceros</li> </ul>

Confianza y desconfianza aumentan en fuerza y amplitud en función de la frecuencia, duración y diversidad de experiencias de confianza en positivo y en negativo y cualquier relación dada se puede ubicar y caracterizar como cualquier punto en el espacio bidimensional de la Figura 1.3. Para hacer una buena medición sería preciso conocer las facetas referentes que se han de invocar para emitir un juicio sobre el otro.

c) Una tercera variante dentro del enfoque psicológico es el que Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006) denominan **‘transformacional’**. Tratando de comprender la naturaleza de la confianza a medida que las relaciones se desarrollan más allá de las transacciones simples a otras formas de relación y comprender también como la confianza en las relaciones cercanas es fenomenológicamente diferente de la confianza transaccional, se encontró que la confianza se va transformando con el paso del tiempo dando lugar a distintos tipos.

Dentro de esta alternativa podemos distinguir diversas opciones: Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) establecieron un marco general que más tarde sería desarrollado por Lewicki y Bunker (1995, 1996) –ver Capítulo 2, epígrafe 2.2-. Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) se interesan por cómo se desarrolla la confianza dentro de una relación comercial y para ello se centran en las características de la relación que contribuyen a tres bases diferentes de la confianza:

a- Confianza con base en la **disuasión**: esta confianza se sustenta únicamente en los costes que supondría en el corto plazo no hacerlo. No se fundamenta, pues, en los beneficios mutuos sino en la disuasión, es decir, en que los costes potenciales asociados a no confiar sobrepasan a los que se derivarían

<b>ALTA CONFIANZA</b>		
<b>Caracterizada por:</b> <b>Esperanza</b> <b>Fe</b> <b>Condescendencia</b> <b>Garantía</b> <b>Iniciativa</b>	Gran valor de congruencia Interdependencia promovida Oportunidades perseguidas Nuevas iniciativas	Confiar pero verificar Relaciones altamente segmentadas y delimitadas Oportunidades perseguidas y riesgos / vulnerabilidades a la baja continuamente monitoreados
	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>BAJA CONFIANZA</b>		
<b>Caracterizada por:</b> <b>No esperanza</b> <b>No fe</b> <b>No confianza</b> <b>Pasividad</b> <b>Vacilación</b>	Conocidos casuales Interdependencia limitada Transacciones acotadas de largo alcance Cortesía profesional	Eventualidades indeseables esperadas y temidas Motivos nocivos asumidos Interdependencia gestionada Derecho preferente de compra. La mejor ofensa es una buena defensa. Paranoia
	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>BAJA DESCONFIANZA</b>	<b>ALTA DESCONFIANZA</b>
	<b>Caracterizada por:</b> <b>No temor</b> <b>No escepticismo</b> <b>No cinismo</b> <b>Bajo monitoreo</b> <b>No vigilancia</b>	<b>Caracterizada por:</b> <b>Temor</b> <b>Escepticismo</b> <b>Cinismo</b> <b>Cautela y precaución</b> <b>Vigilancia</b>

Figura 1.3- Integrando la confianza y la desconfianza: Realidades sociales alternativas (Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006)

de desconfiar. El sostenimiento de la confianza es únicamente las consecuencias de no mantenerla. El elemento dominante es la vulnerabilidad.

b- Confianza con base en el **conocimiento**: es este caso la confianza se sustenta sobre el conocimiento y la comprensión que tenemos del otro y que nos permite predecir su comportamiento. Aunque a veces parezca impredecible, las interacciones repetidas y multifacéticas nos facilitan un mejor conocimiento de la otra parte.

c- Confianza con base en la **identificación**: las partes internalizan las preferencias del otro hasta el punto de que se produce una identificación plena con el otro.

La confianza se inicia en cero o incluso por debajo pero una vez que se han asentado las bases es posible que la confianza tenga lugar en distintos grados en cualquier relación dada. La confianza con base en la disuasión se puede fortalecer, por ej., mediante interacciones repetidas, aumentando el número de ‘puntos de interacción’, etc.; el conocimiento se puede mejorar aprendiendo del otro, conocer su reputación e integridad; la identificación

se facilita compartiendo valores, adoptando un nombre común, estableciendo metas compartidas, etc.

Lewicki y Bunker (1995, 1996) mejoraron la propuesta de Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) y redenombraron la confianza con base en la disuasión como confianza con base en el **cálculo**. Con este cambio de denominación pretendían reflejar que la confianza se basa no sólo en la vulnerabilidad sino también en los beneficios obtenidos en diversas transacciones. Mantuvieron las definiciones de confianza con base en el conocimiento y con base en la identificación. La confianza comienza en cero o incluso por encima de cero si las impresiones iniciales son ligeramente positivas. Todas las relaciones comienzan con la formación de confianza con base en el cálculo, donde la vulnerabilidad, el riesgo, la previsibilidad y a la fiabilidad son aspectos importantes. Las interacciones repetidas, la interdependencia entre las partes y la reputación entre otros factores harán que la confianza cambie de etapa y se fortalezca progresivamente según indica el modelo de la Figura 2.2.

En su revisión Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006) también consideran la aportación de Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer del año 1998. Estos autores, tratando de aportar una perspectiva integral, compleja y de facetas múltiples de la confianza, se apoyan en la visión ofrecida por Lewicki, McAllister y Bies (1998) de que la confianza *‘tiene un “ancho de banda” pudiendo variar tanto en alcance (o amplitud) como en profundidad’*. Adopta diferentes formas en diferentes relaciones, yendo desde un cálculo ponderado de pérdidas y ganancias hasta una respuesta emocional con fundamento en el vínculo interpersonal y la identificación. Ese ancho de banda podría subsumir tanto la confianza como la desconfianza y diferentes tipos de confianza como la ‘confianza calculadora’ y la ‘confianza personal’ de Williamson (1993).

Los elementos centrales del alcance de la confianza serían el cálculo (con base en procesos racionales de decisión), de modo similar a la elección racional de Kramer (1999b), y la confianza relacional (derivada de interacciones repetidas entre A y B entre quienes se ha desarrollado el cuidado, la preocupación y el vínculo emocional, similar a la confianza afectiva de McAllister (1995), McAllister, Lewicki y Chaturvedi (2006) o a la confianza con base en la identificación de Coleman (1990).

Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998) también aportan un tercer constructo, la confianza con base institucional, que abarcaría *“amplios apoyos institucionales que facilitarían la confianza tanto con base en el conocimiento como con base en la identificación lo que supondría incluir procesos que garantizarían un trato justo y ecuánime a los empleados y protecciones legal y organizacional frente a la arbitrariedad de líderes organismos gubernamentales”*.

La confianza inicial es cero o, tal vez mejor, confianza baja por cuanto conlleva cálculos utilitarios simples sobre beneficios derivados de la confianza y la vulnerabilidad. La confianza inicial no es un mecanismo de control contra la vulnerabilidad como sugerían Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) pero sí un sustituto del control.

Finalmente, el desarrollo o evolución de la confianza se produce merced a interacciones repetidas. *“La confianza se desarrolla desde dentro de ella misma más bien que a partir de validaciones externas de los riesgos de confiar en el otro’ [...] por ello a medida que se desarrolla proporcionalmente la confianza-relación, en esa misma medida decrece proporcionalmente la confianza con base en el cálculo [...] subsumiendo así la confianza con*

*base en la identificación y con base en el afecto bajo un mismo paraguas”*: confianza relacional (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998)

### **1.7- Las perspectivas micro y macro de la confianza (Bachman, 2011)**

El concepto de confianza también se puede abordar desde una perspectiva micro, que analiza el fenómeno a nivel personal e interpersonal, y desde una perspectiva macro que lo hace a nivel colectivo e institucional. Bachman (2011) adopta este ángulo de estudio realizando ciertas aportaciones de interés que recogemos a continuación.

#### *1.7.1- La confianza desde una perspectiva micro*

Esta perspectiva de la confianza suele describirse como una actitud, disposición o estado mental (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998; Mayer, Davis y Schoorman, 1995) que una persona desarrolla gracias a las experiencias interactivas con otra persona. La confianza así vista es como algo que brota o emerge espontáneamente, casi como un fenómeno natural, entre dos personas. Es probablemente la interpretación más próxima a una lectura ingenua de la realidad pero, contrariamente a lo esperable, también cuenta con defensores significados en la literatura académica (McAllister, 1995; Dietz y Hartog, 2006) y ha tenido un gran impacto porque ha llevado a la realización de numerosos estudios conceptuales y empíricos sobre las relaciones intra e interorganizacionales.

Aunque el desarrollo de la perspectiva micro no ha sido tan grande como señala Bachmann (2011), sí ha sido superior al de la perspectiva macro, lo que es explicable por varias razones entre las que podemos destacar:

- a) La existencia de muchos ensayos y reflexiones éticas y filosóficas sobre la confianza frecuentemente teñidos de consideraciones morales propias más bien que de un acercamiento individual;
- b) La realización de investigaciones empíricas puede parecer más difícil desde abordajes macro lo que justificaría la adopción de modelos reduccionistas que generan más fácilmente una ilusión de control;
- c) La evolución natural del desarrollo del conocimiento científico que suele avanzar en la dirección de considerar cada vez más factores externos en el condicionamiento del comportamiento humano.

Según Bachmann (2011), haciendo una lectura cuidadosa de la literatura sobre la perspectiva micro, podemos diferenciar tres líneas de argumentación que parten de supuestos diferentes:

- 1- Algunos expertos en comportamiento organizacional y en dirección de recursos humanos consideran que los factores psicológicos son las más potentes guías del comportamiento humano (Kramer y Tyler, 1996).
- 2- Otros investigadores, preferentemente procedentes de las ciencias económicas, suponen que las decisiones humanas son completamente racionales y cal-

culadoras. Se centran en las relaciones interpersonales y no tienen en cuenta o lo hacen apenas en los contextos decisores (Coleman, 1990).

3- Finalmente están quienes sugieren que la confianza es sobre todo un asunto de moralidad. Se asume que los individuos viven esencialmente aislados y que, en último término, sólo tienen que rendir cuentas ante su propia conciencia (Brenkert, 1998).

Estas tres líneas argumentales se caracterizan por sus premisas reduccionistas y el desinterés que tienen por el entorno en el que se desarrollan, particularmente las relaciones socio-económicas. Claro que, si prescindimos del entorno, es difícil entender y explicar por qué dos actores individuales o colectivos –organizaciones- confían unos en otros en ciertos contextos que presentan ciertas características y, en cambio, no lo hacen en otros en que o bien están ausentes tales características o bien están presentes algunas otras que no lo estaban en el primero. Y si es así, mucha es la relevancia que tiene el entorno en los procesos de confianza (Bachman, 2011).

En el marco de esta perspectiva, los aspectos macro son considerados como teniendo un valor muy limitado en el desarrollo de las relaciones de confianza interpersonales. Las investigaciones al respecto suelen considerar las instituciones como factores externos que juegan un papel poco relevante, desvinculándolas por completo de la noción de confianza. A este respecto, citando a Shapiro, dice Bachmann (2011): *“los arreglos institucionales son considerados como un mecanismo alternativo para manejar la incertidumbre en las relaciones organizacionales. Sólo en ausencia de salvaguardas institucionales, se argumenta, puede desarrollarse la confianza y llegar a ser un factor significativo para la gobernanza de las relaciones comerciales. Cuando el control del comportamiento se logra por medio de reglas institucionales, el argumento es que la confianza no puede florecer ni tampoco es necesaria”*. Según esto, la confianza y las instituciones son consideradas como elementos o realidades hostiles o, cuando menos, incompatibles por lo que en unas relaciones dadas o bien prevalecerá la confianza o bien la institución.

Esta perspectiva reduccionista parece a veces suficiente para explicar el surgimiento de relaciones de confianza, incluso en el ámbito de las relaciones comerciales. En efecto, con cierta frecuencia en contextos de relaciones institucionales hay un hueco importante para las simpatías muy personales y sus comportamientos asociados, siendo útil, en consecuencia, la distinción de los dos tipos de confianza. Por tanto, dependiendo de la forma como se genera, podemos hablar de confianza con base en la interacción y confianza institucional. En el primer caso, el enfoque micro puede ser suficiente pero en el segundo, que es mucho más importante en las relaciones comerciales, requiere una perspectiva considerablemente más amplia, lo que viene a demandar mucha más atención de la que actualmente le otorga la literatura.

En la dinámica de intercambios socioeconómicos más avanzados la confianza interpersonal tiene un papel muy limitado debido precisamente a los requerimientos necesarios para su surgimiento: bastante interacción cara a cara, exigencia de más tiempo y, a pesar de ello, eficiencia limitada. Donde hay confianza institucional tiene lugar una importante salvaguarda de las decisiones que implican riesgo y todo ello sin interacción previa. Esta confianza es muy importante en los arreglos a nivel macro, por ejemplo, en el sistema empresarial.

Más aún, se llegó a sugerir que los contratos minuciosos eran contraproducentes para el surgimiento y el desarrollo de la confianza. Pero diversos estudios (Arrighetti, Bachmann y Deakin, 1997; Bijlsma-Frankema y Costa, 2005) han puesto de manifiesto que la relación contrato-confianza es más compleja: en algunas esferas de negocios donde las normas legales son poderosas y consistentemente aplicadas se encontró que los contratos largos y detallados están firmemente asociados con los procesos de construcción y apoyo de la confianza.

A lo anterior se añade el hecho de que con frecuencia las relaciones institucionales entre agentes colectivos están poderosamente condicionadas por las relaciones personales individuales de algunos protagonistas. En efecto, con frecuencia algunos de tales protagonistas, ya sea por razón del poder que ostentan, ya por el liderazgo o la posición social que desempeñan, condicionan de tal modo las relaciones institucionales que es fácil caer en la tentación de que basta con la perspectiva micro para comprender la confianza. Pero también es viable considerar que en el fenómeno de la confianza pueden estar presentes varias facetas que se condicionan y se complementan interactivamente, pudiendo llegar a proponer dos tipos de confianza (Bachmann, 2011):

1. Confianza con base en la interacción: probablemente el enfoque micro sea más adecuado y suficiente para las relaciones personales.
2. Confianza con base institucional: es más adecuada para relaciones colectivas y públicas y de representación (comerciales, políticas, jurídicas, religiosas, ...). Requiere una perspectiva más amplia y profundamente contextualizada: correspondería a la perspectiva macro.

Con base en estos argumentos brevemente expuestos, parece claro que la perspectiva micro es manifiestamente insuficiente para alcanzar una comprensión cabal del fenómeno de la confianza razón por la que es necesario adoptar un marco diferente.

### *1.7.2- La confianza desde una perspectiva macro*

Según Bachmann (2011), la confianza institucional, es decir, la confianza que se fundamenta constitutivamente en arreglos institucionales, requiere mucha más atención de la que, a la luz de la literatura disponible, se le presta actualmente por la comunidad científica. Cubrir esta laguna supone un esfuerzo extra no sólo porque, como bien señala Bachmann (2011), es difícil diseñar una investigación empírica sistemática sobre la base de esta perspectiva sino también porque puede resultar más costoso alcanzar resultados dignos de publicar por varias razones:

- 1- En tanto que la confianza con base en la interacción requiere un cierto tiempo para su desarrollo por cuanto exige repetidos contactos cara a cara lo que supone una desventaja importante en la relación comercial, por ejemplo, y, en general, en los sistemas socioeconómicos avanzados que han desarrollado sistemas empresariales tan complejos como los que conocemos en la actualidad, la confianza institucional se supone que produce efectos más inmediatos pero no sabemos muy bien como aprehender su presencia y su eficacia (Giddens, 1990).

- 2- La confianza institucional permite que ambas partes perciban la existencia de salvaguardas institucionales que reducen los riesgos de sus decisiones y desarrollen confianza sin necesidad de experiencias interactivas previas entre las partes pero corremos el riesgo de que fideicomitentes y fideicomisarios simulen la realidad e induzcan al otro a asumir riesgos excesivos.
- 3- Por difícil que resulte, la investigación empírica pone de manifiesto la gran importancia de la confianza institucional. Así, Zucker (1986) aportó evidencia empírica de como en el sistema socioeconómico estadounidense de finales del siglo XIX y principios del XX fueron básicas las formas institucionales de coordinación y control del comportamiento como, por ejemplo, la confianza institucional. La aportación de Zucker no fue un caso aislado sino que fue seguido de otras que con distintas denominaciones vienen a significar aproximadamente lo mismo. Es el caso de confianza en el sistema (*'system trust'*) de Giddens (1990) o de principio de organización (*'organising principle'*) de McEvily, Perrone y Zaheer (2003) o un mecanismo social de coordinación de expectativas y de interacción (*'social mechanism to coordinate expectations and interaction'*) (Bachmann, 201) entre actores individuales o colectivos.

La confianza institucional podemos conceptualizarla como una decisión que adoptan los actores sociales implicados a la luz de acuerdos o arreglos institucionales específicos. Esto viene a significar que ciertos contextos empresariales son considerados propicios para que los actores generen confianza en sus relaciones y actuarán en consecuencia en tanto que otros contextos la desalientan y los actores también actuarán consecuentemente.

Tanto la confianza con base interactiva como la confianza con base institucional suponen que una de las partes decide confiar en la otra en condiciones de riesgo. Aunque las actitudes, las disposiciones, la emociones y los cálculos son vistos como base fundamental de la confianza a nivel micro, para Bachmann tales conceptos son simplemente antecedentes más o menos importantes de la decisión del fideicomitente de confiar o no en el otro.

La confianza es un mecanismo para reducir la incertidumbre al tiempo que conlleva un riesgo. Lidar con la incertidumbre supone un coste lo suficientemente importante como para que suponga una ventaja enfrentarse a un riesgo de confianza equivocada. Es un mecanismo social simplificador, un 'salto de fe' que permite alinear expectativas e interacciones con el fideicomisario. En cierta medida podríamos calificarlo de un autoengaño parcial deseado.

Este análisis es válido lo mismo para la confianza con base en la interacción o con base institucional pero, dice Bachman (2011), ahí terminan los puntos comunes. La primera, con base en la interacción, se desarrolla sobre la base de experiencias personales cara a cara entre dos individuos y sin ninguna referencia a un arreglo institucional; la segunda, con base institucional, se desarrolla, por el contrario, en una relación social que está anclada en un entorno institucional que configura las condiciones en las que se asientan los supuestos del fideicomitente sobre el comportamiento del fideicomisario.

Pero es necesario afinar más y diferenciar entre confianza en instituciones, por ejemplo en la ley, y confianza institucional<sup>2</sup> donde individuos o actores colectivos desarrollan confianza de cara a arreglos institucionales específicos. A tal fin dice Bachmann (2011): “Aquí se podría argumentar que confiar en las instituciones, que a veces también se conceptualiza como confianza social (Barber, 1983; Fukuyama, 1995; Sztompka, 1999), es a menudo una precondition vital de la confianza desarrollada entre empresas y/o gerentes frente a instituciones poderosas y confiables (Child and Möllering, 2003). Esto puede ser así y ambas formas de confianza pueden incluso estar muy entrelazadas y ser difíciles de desenredar en muchas situaciones empíricas. Pero esto no es sino confianza entre actores, cuyas interacciones están integradas constitutivamente en contextos de instituciones lo que, tanto en términos teóricos como prácticos, merece nuestro interés. Confiar en las instituciones, de manera similar a la confianza basada en la interacción, podría entenderse como un fenómeno de nivel micro donde las preferencias de individuos aislados juegan un papel decisivo. Pero, con toda seguridad, esto no es lo que nos preocupa principalmente.

*Según nuestra perspectiva, el vínculo intrínseco entre el nivel de interacción y el nivel de los arreglos institucionales, así como la interacción entre los dos niveles, son clave para comprender la esencia de la confianza institucional. La interconexión de y la dinámica entre estos dos niveles son, de hecho, una característica distintiva de la confianza basada en la institución, que la diferencia de la confianza basada en la interacción, donde el nivel*

---

<sup>2</sup> La descripción y explicación de aporta Bachmann (2011) sobre lo que sea la confianza institucional, por más que el autor lo intenta, no logra hacerse entender plenamente. A partir de sus reflexiones e ilustraciones podríamos concluir que una cosa es confiar en una institución y otra bien diferente sería la confianza institucional.

Confiar en una institución es similar y perfectamente comparable a confiar en una persona, grupo u organización. Y las condiciones requeridas para ello son equivalentes en todos sus extremos. De ahí que diga Bachmann que “Here, one might argue that the notion that trust in institutions, (...) is often a vital precondition of trust developed between firms and/or managers vis-a-vis powerful and reliable institutions (...). This may well be so and both forms of trust (trust in institutions and institutional based trust) may even be highly intertwined and difficult to disentangle in many empirical situations. But it is nonetheless trust between actors, whose interactions are constitutively embedded in institutional contexts, which theoretically as well as in practical terms deserves our interest. Trust in institutions might, similar to interaction-based trust, be understood as a micro-level phenomenon where isolated individuals’ preferences play the decisive role.

La confianza con base institucional se asemeja más bien a una confianza con base en el sistema –sea el que fue- y éste se podría asimilar al concepto de cultura o subcultura, por eso trasciende los hechos concretos, las experiencias interpersonales; por eso es muy difícil de reparar cuando se ha roto o deteriorado como ha ocurrido en la Gran Recesión de 2008. Significa que los valores, los principios, los supuestos más o menos compartidos se han hecho trizas y repararlos es un proceso lento y harto complejo. Por eso podemos decir que la confianza con base institucional es una confianza que está en el ambiente, se confía porque hacerlo es lo normal y no hacerlo se sale de lo esperable. Se considera como algo natural cuando en realidad no hay nada que sustente la seguridad de esa confianza. Cedo la propiedad de mi apartamento a cambio de una cuantía de dinero pero nada objetivo me garantiza que el dinero recibido me permitirá comprar otro apartamento que me interesa. Simplemente confío en que será así y todos actuamos sobre la base de que es así. Si esta confianza se deteriorase, el sistema económico se vendría abajo. Sin embargo nadie lo pregunta, nadie lo cuestiona, todos lo admitimos, el notario da fe de la compra o de la venta de un bien a cambio de unos papeles de colores que nadie cuestiona y todo eso es así y todo funciona correctamente gracias a la confianza institucional en el sistema de intercambio monetario. Es ese sistema creído el que ‘funciona como’ un tercero garante, que no garantiza nada pero todos aceptamos esa garantía hasta que un día se rompe.

Por eso dice Bachmann: ‘With regard to institutional-based trust, we would argue that institutions could be reconstructed as being functionally quite similar to a personal third party guarantor (...). Like a personal guarantor in the case of interaction-based trust, institutions help to establish a ‘world-in-common’, i.e., shared explicit and tacit knowledge between the trustor and the trustee. In these circumstances, an individual or collective actor usually finds good reasons (...) to trust the other party because institutional arrangements are, similar to a personal third party guarantor, capable of reducing the risk that a trustee will behave untrustworthily, allowing the trustor to actually make a ‘leap of faith’ (...) and invest trust in a relationship’.

Esa confianza institucional se operativiza en relaciones concretas entre dos actores que no sólo llevan a cabo arreglos institucionales relevantes sino que también promulgan y reproducen constantemente el significado, poder y legitimidad del orden institucional en el que sus decisiones y acciones están incrustados (...). Es un proceso bidireccional, independientemente del impacto que tengan las influencias institucionales en la acción de un posible fideicomitente.” Es decir, son usuarios y creadores recreadores de la cultura de confianza.



*institucional no juega un papel (significativo), por un lado, y la confianza en instituciones, donde, curiosamente, la forma en que las instituciones hacen su trabajo también es eclipsado. En nuestra opinión, la confianza institucional se desarrolla en relaciones concretas entre dos actores que no solo inevitablemente orientan su comportamiento hacia arreglos institucionales relevantes sino también promulgan y reproducen constantemente el significado, poder y legitimidad del orden institucional en el que sus decisiones y acciones están incrustadas (Giddens, 1990; Kroeger, 2011). De esto es de lo que trata y es lo que significa el concepto de incrustación. Es un proceso bidireccional, independientemente del impacto que tengan las influencias institucionales en la acción de un posible fideicomitente. Este es el foco de nuestro argumento aquí” (Bachmann, 2011, p. 208).*

Para comprender mejor cómo las instituciones hacen su trabajo, Bachmann recurre a la noción de garante externo surgida en el marco de la confianza con base en la interacción. Fideicomitente y fideicomisario no se conocen directamente pero interviene un tercer actor confiable para los dos anteriores y puede jugar un papel esencial en el desarrollo de la confianza entre las dos partes. El tercero garante puentea la relación entre los dos actores entrecruzando los dominios de conocimiento explícito y tácito de ambas partes, lo que permite emitir juicios sobre el futuro comportamiento probable del fideicomisario, lo que de otro modo no sería posible.

*“Con respecto a la confianza institucional, argumentaríamos que las instituciones podrían ser reconstruidas siendo funcionalmente bastante similares a un tercero garante personal como se conceptualiza en la perspectiva de Coleman (Bachmann y Zaheer, 2008). A diferencia de la confianza basada en la interacción que se basa en una persona como un tercero, la confianza institucional se basa en arreglos impersonales (Zucker, 1986). Al igual que un garante personal en el caso de la confianza basada en la interacción, las instituciones ayudan a establecer un "mundo en común", es decir, un conocimiento tácito y explícito compartido entre el fideicomitente y el administrador. En estas circunstancias, un actor individual o colectivo generalmente encuentra buenas razones (Bachmann, 2001) para confiar en la otra parte porque los arreglos institucionales son, de forma similar a un tercero garante personal, capaces de reducir el riesgo de que un fideicomisario se comporte de manera poco confiable, permitiendo que el fideicomitente dé un 'salto de fe' (Möllering, 2006) e invertir confianza en una relación (Bachmann, 2011).*

Esta confianza con base institucional necesita de un fuerte empuje investigador por razones teóricas pero sobre todo prácticas. Bachman (2011) aporta argumentos que dan pie a las siguientes razones:

- a- La confianza institucional y los arreglos institucionales son el único medio realista que permite reparar la confianza perdida en organizaciones privadas y públicas como consecuencia de la gran crisis de 2008.
- b- Esta crisis global de confianza requiere arreglos institucionales claves y no se resolverá mediante un mejor cálculo, experimentación de emociones más profundas o promesas de comportarse de manera más ética en el futuro.
- c- La perspectiva micro, la basada en relaciones personales cara a cara, tiene una capacidad muy limitada para analizar, comprender y superar la crisis de confianza.

d- Los macro-fenómenos no son la suma de acciones o actitudes individuales. No es un problema de recuperar la confianza en alguien en particular sea individuo o institución. El problema es recuperar la confianza en el sistema: socio-económico, político, científico-tecnológico, etc.

e- Es preciso confiar en colectivos desconocidos que están representados en individuos particulares y para ello se necesitan normas, reglas e instituciones para que grupos desconocidos de expertos puedan orientar su comportamiento. Sólo la existencia de reglas de comportamiento proporciona buenas razones para suponer que los representantes individuales de colectivos desconocidos que operan en este marco se comportarán de manera predecible y confiable.

f- Los actores pueden considerar y decidir si confiar o no en un individuo autónomo y totalmente responsable, pero en el caso de representantes de colectivos desconocidos a menudo simplemente tenemos que confiar.

g- La recuperación de esa confianza sólo es posible si vemos que existen reglas y normas que canalizan los comportamientos de los colectivos y hacen que sus conductas sean predecibles.

h- Como consecuencia de todo ello, se recuperará la confianza en la eficacia y la equidad de las acciones colectivas desconocidas que se basan en acuerdos institucionales apropiados y estaremos dispuestos a confiar de nuevo en los representantes de esos colectivos desconocidos.

## **1.8- Qué es y qué no es confianza (Robbins, 2016)**

Hay conceptualizaciones tan diferentes de confianza que, señala Robbins (2016), no hay ningún elemento psicológico o social que sea compartido por varias conceptualizaciones diferentes, más allá de que la noción de confianza emerge bajo condiciones de resultados desconocidos. Con todo, Robbins acepta, siguiendo a Uslaner (2002), que las concepciones de confianza disponibles en la literatura pueden agruparse en tres grandes categorías: **cómo se confía** (*how*), en **quien se confía** (*whom*) y en **qué se confía que haga el otro** (*what*) (Figura 1.4).

### *1.8.1- Componentes de la acción de confiar*

En cuanto a la primera categoría, el **cómo**, Robbins aborda los fundamentos psicológicos de la confianza, destacando dos elementos: el **estratégico** y el **moralista** (Figura 1.4). El estratégico hace referencia a la evaluación que hace un individuo de otro tomando como base la cognición social (Coleman, 1900). Es una creencia o una expectativa construida a partir de experiencias personales y dependiente de la confianza de otros (Paxton y Glanville, 2015); el moralista se refiere a un valor internalizado que refleja cómo un individuo debe percibir y debe comportarse con otros (Uslaner, 2002). Aunque las primeras experiencias son importantes -especialmente con los padres (Dinesen, 2009)- la confianza es vista generalmente como heredada por transmisión cultural (Uslaner, 2008) y depende de la predisposición psicológica del individuo en lugar de depender de expectativas de reciprocidad, de percepciones y motivaciones.

La confianza moralista tiene algunos elementos de creencias pero la elección de depositar esta confianza no es racional. Frente a las formas estratégicas de confianza, la moralista supone una visión general de la naturaleza humana y principalmente no depende de experiencias personales ni se vincula a la idea de que otros son confiables. Depende de creencias, normas y valores de la cultura que uno comparte (Banfield, 1958; Inglehart, 1988).

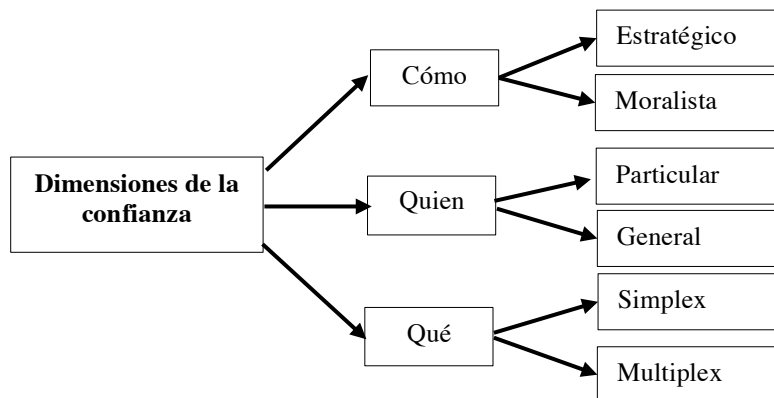


Figura 1.4- Componentes de las dimensiones de confianza, según Robbins (2016).

La segunda categoría se refiere a en **quien** se confía y puede ser concebida como confianza en **particular** o en **general**. La confianza particular recoge la idea de que se confía en personas específicas que conocemos bien o sobre las que tenemos información que nos lleva a concluir que sus motivaciones se alinean con nuestros intereses. Puede ser el caso de amigos, familiares, compañeros, vecinos, etc. (Baier, 1985; Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Por el contrario, la confianza en general hace referencia a que se confía en las personas en general, aunque no las conozcamos bien o no las conozcamos en absoluto (Rotter, 1971; Uslaner, 2002; Yamagishi y Yamagishi, 1994). Aclara Robbins (2016) que para quienes sostienen esto, la confianza se puede aplicar a todos en la misma medida, independientemente de quienes son o qué tan bien los conocemos, en la misma línea que sostenía Simmel (1978, p. 178).

La tercera categoría concierne al objeto de la confianza y que puede ser **simplex** vs. **multiplex**. Se puede confiar en alguien para un asunto específico, por ejemplo, cuidar un recién nacido durante unas horas pero no para asesorar acerca de una inversión o para resolver un problema de seguridad mecánica. Se trataría de la confianza simplex. Es el caso que sostienen Cook, Hardin y Levi (2005) o Farrell (2009). Pero si la confianza se va trasladando a más y más objetos o asuntos la confianza simplex se va moviendo hacia la confianza en el otro extremo, la confianza multiplex (Rotter, 1980; Uslaner, 2002). Es la relación entre dos partes donde A confía en B sin límites en los asuntos en cuestión. En síntesis, la confianza simplex concierne a asuntos concretos y específicos en tanto que la confianza multiplex concierne a muchos o a todos los asuntos.

Tomando en cuenta estas tres categorías, las diversas concepciones de confianza varían en gran medida, dependiendo de la orientación teórica y disciplinar de los autores. Esta diversidad conceptual produce formas de conocimiento ‘forzadas y balcanizadas’ que poco tienen que ver con el objeto de interés y el conocimiento científico. Sin embargo, la confianza sigue siendo un elemento del máximo interés social y personal por lo que Robbins se es-

fuerza en ofrecer una definición operacional de confianza (relacional), una definición que no duda en calificar de precisa y parsimoniosa, una definición que captura las propiedades y elementos esenciales de la confianza, evitando la tautología y la circularidad: “*una creencia sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto particular y que surge en condiciones de resultados desconocidos*”<sup>3</sup>.

Para llegar a esta definición, Robbins toma en cuenta cuatro elementos de clarificación constructiva: definiciones, condiciones de alcance, relaciones semánticas y coherencia y, partiendo de las ideas de Hardin (1993, 2002) y colegas (Cook, Hardin y Levi, 2005; Farrell, 2009) subraya que en el hecho de confiar o no confiar podemos diferenciar varios elementos esenciales: **asuntos en cuestión, proceso cognitivo, confiabilidad de los demás y resultados desconocidos**. Veamos la argumentación de Robbins:

#### 1.8.1.1- Asuntos objeto de la confianza

La **confianza es ante todo un concepto relacional** que implica la relación entre tres partes: las dos partes implicadas (actor A y actor B) y el asunto<sup>4</sup> objeto de la confianza. Según esta estructura entre A y B existe una relación de dependencia o interdependencia que son condiciones esenciales de la confianza. Siguiendo a Molm (1994), Robbins (2016) señala que “*la dependencia es la estructura definitoria de relaciones sociales y redes de intercambio en las que los actores producen beneficios mutuos a través de intercambio directo o indirecto; en cambio la interdependencia se define como la estructura definitoria de grupos corporativos en que actores producen beneficios mutuos a través de la cooperación y el intercambio productivo*”<sup>5</sup>. A pesar de que la interdependencia podría sugerir que un actor, A, puede confiar en una unidad social, B, la confianza, insiste Robbins, siempre está restringida a diadas relacionales específicas integradas dentro de las unidades sociales. Por ejemplo, si el actor A es parte de un grupo de trabajo (o una unidad social) que requiere la aportación de todos para tener éxito (asunto Y), donde todos consiste en los actores B y C, el actor A no confía en la unidad social **per se**. En cambio el actor A confía en cada miembro de la unidad social, los actores B y C, en grados diversos dependiendo de la confiabilidad de cada actor con respecto al asunto Y” (Robbins, 2016, p. 975)

#### 1.8.1.2- Creencias<sup>6</sup> y proceso cognitivo<sup>7</sup>

La **confianza es también un proceso cognitivo** que se enclava en la familia del conocimiento y las creencias. La confianza ‘*es, en general, una creencia –o una proposición acerca del mundo- sostenida por el actor A de que algún evento futuro, Y, tendrá lugar, y,*

---

<sup>3</sup> Aunque Robbins (2016) se refiere a esta definición de confianza como *confianza relacional*, utiliza la etiqueta *relacional* para contrastarlo con las *variedades de confianza*. Lo que llama *confianza relacional* es, entonces, simplemente y así debe ser visto como confianza.

<sup>4</sup> Los asuntos en cuestión pueden incluir cualquier recurso, servicio o capacidad del comportamiento del actor B que es

<sup>5</sup> Discrepamos de esta diferenciación entre dependencia e interdependencia. A tal efecto, remitimos al lector a la Introducción.

<sup>6</sup> Definición de creencia: idea o pensamiento que se asume como verdadero.

<sup>7</sup> Definición de proceso cognitivo: secuencia más o menos definida de operaciones mentales que se realiza con el fin de obtener algún tipo de producto mental. Se trata de cada una de las operaciones que realizamos que nos permiten captar, codificar, almacenar y trabajar con la información proveniente tanto del exterior como del interior. Todos y cada uno de los procesos cognitivos que llevamos a cabo son fundamentales a la hora de lograr nuestra adaptación al medio social e incluso nuestra supervivencia.

*específicamente, una creencia sostenida por A de que B actuará confiablemente con respecto a A en algún asunto Y. La confianza es cognitiva dado que implica procesos automáticos y deliberativos que son impulsivos reflexivos. Es decir, la formación de confianza es un proceso dual de procedimientos conscientes e inconscientes. Todo ello deriva de percepciones, experiencias previas y conocimiento del mundo social. [...] La confianza es simplemente una creencia sobre la confiabilidad de otra persona que se puede utilizar para lograr racional o no racionalmente (o no lograr) las metas y los deseos de uno' (Robbins, 2016, p. 975).*

#### 1.8.1.3- Confiabilidad en los demás

La **confianza es también una función de la confiabilidad** de los otros. *'Yo defino la confiabilidad como la capacidad y el compromiso de la persona en quien se confía (B) para cumplir los objetivos y deseos de la persona que confía (A). Según esto, el actor B es confiable en la medida en que es capaz<sup>8</sup> y está motivado para hacer realidad los intereses de A (Robbins, 2016, p. 975). No se hacen suposiciones acerca de las condiciones de compromiso necesarias para generar confianza, remitiendo el asunto a una cuestión de investigación empírica.*

#### 1.8.1.4- Resultados desconocidos

La **confianza surge en condiciones que implican**, por un lado, potencialidad de pérdidas o ganancias, es decir, **resultados desconocidos** y, por otro, condiciones que implican **libertad** por parte de B de llevar o no a cabo las acciones que son del interés de A. *"La confianza requiere cierto nivel de riesgo e incertidumbre para que haya una prueba de confianza"* (Gambetta, 1988; Molm, Nobuyuki y Gretchen, 2000). La traición y las otras acciones indeseables son posibles en un contexto de confianza pero se esperan intenciones benéficas. *"No habría necesidad de confiar en nadie cuyas actividades fueran continuamente visibles y cuyos procesos de pensamiento fueran transparentes ... Se ha dicho que la confianza es un dispositivo para hacer frente a la libertad de los demás, pero la condición principal de los requisitos para la confianza no es falta de poder sino falta de información completa"* (Giddens, 1990, p 33).

Pues, bien, la combinación de estos cuatro elementos esenciales de la confianza (asuntos en cuestión, creencias, confiabilidad y resultados desconocidos) permite a Robbins establecer la definición de confianza que se recogió anteriormente: *una creencia sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto particular y que surge en condiciones de resultados desconocidos.*

---

<sup>8</sup> Robbins (2016), siguiendo a Heider (1958), define capacidad como habilidad y competencia y compromiso como motivación y esfuerzo. Robbins en su trabajo de 2016 no hace suposiciones acerca de las formas de compromiso que son necesarias o suficientes para generar confianza. Las fuentes de compromiso tienden a caer en dos dimensiones analíticas distintas (Robbins, 2014): 1) la medida en que el compromiso está motivado instrumental (las motivaciones se caracterizan por el interés de una persona en los beneficios recibidos o en los costes evitados en un intercambio (Hardim, 2002) o expresamente (la motivación se caracteriza por la consideración y respeto de una persona por los intereses de otra (Clark y Mills, 1979)); y 2) la medida en que el compromiso tiene una motivación externa (alineación de los intereses de una persona con incentivos exógenos a una relación de intercambio (Ingram y Clay, 2000)) o interna (interés de una persona en un socio o una relación de intercambio en sí mismos (Yamagishi y Yamagishi, 1994)).

Pero la confianza incluye algo más que Robbins señala pero que no considera como un elemento esencial: la dimensión relacional. Nosotros la incluimos como un quinto elemento a los mencionados por Robbins (2016).

#### 1.8.1.5- Confianza como una relación de una o dos partes (con respecto a un asunto)

El concepto de confianza es un concepto reduccionista y relacional que implica la relación entre dos partes en lo que concierne a un asunto en cuestión. En teoría tenemos cuatro opciones: podemos sostener que la confianza hace referencia a la relación de una parte, A, sobre un asunto concreto, ( $Y_1$ ), o sobre todos los asuntos en general ( $Y_1, Y_2, \dots Y_n$ ) o, por el contrario, que hace referencia a la relación de una parte, A, con otra, B, sobre un asunto concreto, ( $Y_1$ ), o sobre cualquier asunto en general ( $Y_1, Y_2, \dots Y_n$ ). De estas cuatro opciones sólo una se corresponde realmente con la confianza: la relación entre dos partes (A y B) en lo que concierne a un asunto concreto ( $Y_1 \circ Y_2 \circ Y_3 \circ \dots$ ). Si falta cualquiera de ellos, no hay confianza.

Veamos si podemos aportar algo más de claridad mediante la Tabla 1.7. En dicha Tabla se pone de manifiesto que A puede confiar en B para un asunto concreto y en C para otro asunto, es decir, confía en distintas personas según el objeto de confianza de que se trate. También puede ocurrir que A confíe en B para todos los asuntos y no en C o que, por el contrario lo haga en C y no en B. En cualquiera de estas opciones, se pone de manifiesto que existe una relación entre dos partes (A y B o C) y que existe un objeto de la confianza por lo que estamos ante una situación con tres elementos.

Pero también pudiera ocurrir que A confía en particular o en general en relación con un objeto de confianza; y también que A confía en particular o en general en relación con cualquier objeto de confianza. De estas cuatro opciones, sólo la que implica a A y a B en relación con un objeto de confianza es verdaderamente confianza. En los demás casos o bien se trata de un estereotipo o de un salto de fe o de otra cosa pero no de confianza. Las ilustraciones con ejemplos de la vida cotidiana que propone Robbins (2016) arrojan suficiente evidencia al respecto. En la Tabla 1.7 tratamos de sintetizar tales ilustraciones.

Tomando en cuenta diferentes tratamientos conceptuales de la confianza y la diversidad de variedades de confianza, Robbins (2016) presenta la Tabla 1.8 en la que se recogen las tres dimensiones vistas anteriormente: cómo, quien y qué; esta tabla, además de constituir un resumen de lo expuesto hasta aquí, contribuye a una mayor y mejor aclaración de las aportaciones conceptuales. La celda 1 de la Tabla 1.8 representa la confianza estratégica que está estrictamente reservada para personas en las que se confía (fideicomisarios particulares) en asuntos específicos. Toda la línea de la confianza estratégica incluye condiciones de resultados desconocidos, incluida la propia definición de Robbins. Aquí entran también las concepciones de confianza que tienen como fundamento la asunción de riesgos, la incertidumbre, la conducta observada. Las celdas 2, 3 y 4 incluyen formas de confianza que no son confianza porque se fundamentan en creencias de preferencias, de actitudes o de conductas. Las celdas 3 y 4 parecen más evidentes por cuanto reflejan estereotipos acerca de la gente en general con respecto a asuntos simplex o multiplex.

La celda 2 resulta un poco más complejo justificar por qué no es confianza. Robbins (2016) da dos razones: a) Este tipo de creencia rara vez ocurre en el mundo real; b) Este tipo de creencia podría ser descompuesto en creencias simplex para todos los asuntos en

cuestión. Por ello lo recogido en la celda 2 no es confianza: podría reducirse a diversos casos de confianza simplex pero ello desnaturaliza el contenido de la propia celda que exige que A confíe en B en lo que concierne a todos los asuntos de interés para A

Tabla 1.7.- Qué es y qué no es confianza

	Relación	Ejemplos	Comentarios
<b>Relación de una parte en lo que concierne a un asunto</b>	<b>A confía</b> en relación con el asunto $Y_1$ pero no para un asunto $Z_1, Z_2, Z_4$ o cualquier otro asunto ( $Z_n$ ).	A confía para guardar una confidencialidad A no confía si se trata de un diagnóstico médico A no confía para interponer una demanda judicial. A no confía para asesoramiento constructivo	A confía en cualquier persona para un asunto dado Esto no ocurre o no es usual en la vida real
	<b>A confía</b> en relación con el asunto $Y_1$ y también para asuntos Y, X, Z.	A confía para guardar una confidencialidad A confía para un diagnóstico médico A confía para interponer una demanda judicial A confía para un asesoramiento constructivo A confía para cualquier otro asunto	A confía en cualquier persona en relación con cualquier asunto. Esto no ocurre en la vida real. Incluso en las relaciones más estrechas y confiadas, la confianza se otorga en función de qué asuntos se trate. Y ello es así independientemente de las motivaciones de cada caso concreto. La confianza de A estaría gobernada por un estereotipo.
<b>Relación de dos partes en lo que concierne a un asunto</b>	<b>A confía en B en relación con el asunto <math>Z_1</math> pero no en relación con Y o X.</b>	A confía en C para guardar una confidencialidad A no confía en C si se trata de un diagnóstico médico, de interponer una demanda judicial o para un asesoramiento constructivo	Es lo que observamos en el día a día
	<b>A confía en B, en C, en D, ... para guardar un asunto <math>Y_1</math> y también para Y, X, Z.</b>	A confía en B, C o D en relación con cualquier asunto de que se trate.	Esto tampoco suele ocurrir. Estaríamos ante un estereotipo o un salto de fe.

Las celdas 5 a 8 se refieren a la confianza de tipo moralista pero varían según en quién confiar y en qué confiar. Pero al ser una confianza moralista contrasta directamente con la definición de confianza en cuanto creencia: *si las personas están moralmente motivadas para confiar, entonces confiarán en todos con respecto a todo en el mismo grado; y si la confianza es moral, las personas estarían moralmente motivadas para confiar y entonces la confianza no es un creencia sino una preferencia, un deseo o un valor. Sabemos que no es así porque la confianza opera bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, mientras que las preferencias motivan y son condiciones para la acción independientemente de la certeza, el riesgo, la incertidumbre o la ignorancia* (Robbins, 2016).

Los estudiosos de la confianza que conciben la confianza de otro modo que no sea estratégica, particular y simplex confunden la confianza con otros procesos cognitivos. La confianza moralista debería conceptualizarse como un valor, una norma moral de confiabilidad o una preferencia social; la estratégica general debería conceptualizarse como un estereotipo o un esquema cognitivo sobre gente prototipo. Muchas variedades de confianza tienen su interés científico pero no son confianza sino otros factores que pueden promover la confianza, la asunción de riesgos o la incertidumbre o la cooperación. De aquí se derivan

preguntas muy importantes para investigación empírica relativas a averiguar hasta que punto esos otros factores inducen, obstaculizan o refuerzan la confianza relacional, la única forma de confianza real.

Tabla 1.8.- Variedades de confianza (Robbins, 2016)

		Quién confía			
		Particular		General	
		Sobre qué confía		Sobre qué confía	
		Simplex	Multiplex	Simplex	Multiplex
Cómo confía	Estratégica	Celda 1	Celda 2	Celda 3	Celda 4
		Una creencia sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto en particular	Una creencia sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a todos los asuntos en general	Una expectativa o estereotipo sobre la cooperación o benevolencia de extraños con respecto a un asunto en particular	Una expectativa o estereotipo sobre la cooperación o benevolencia de extraños con respecto a todos los asuntos en general
Cómo confía	Moralista	Celda 5	Celda 6	Celda 7	Celda 8
		Un valor mantenido por un individuo de que debería confiar y confía en otros conocidos con respecto a un asunto en particular	Un valor mantenido por un individuo de que debería confiar y confía en otros conocidos con respecto a todos los asuntos en general	Un valor mantenido por un individuo de que debería confiar y confía en otros extraños con respecto a un asunto en particular	Un valor mantenido por un individuo de que debería confiar y confía en otros extraños con respecto a todos los asuntos en general

### 1.8.2. Confianza y otros conceptos relacionados

El concepto de confianza se confunde con frecuencia con otros conceptos con los que puede tener relación pero que realmente son conceptos diferentes. Tratar de aclarar estas semejanzas y diferencias es por lo que incluimos este epígrafe en un capítulo que trata sobre la definición y naturaleza de confianza. De este modo, esperamos clarificar un poco más qué es y qué no es confianza.

La confianza también se confunde frecuentemente con **‘cooperación’**, **‘seguridad’**, **‘previsibilidad’**, **‘asunción de riesgos’** (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998; Zand, 1997) o con lo que se ha dado en llamar **‘salto de fe’** (Möllering, 2006), **‘bajar la guardia’** (Elster, 2007) o **‘hacerse vulnerable’** a las acciones de otros (Levi y Stoker, 2000).

En la descripción de su modelo de 1995, Mayer, Davis y Schoorman parten de la siguiente definición de confianza: *la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte en base a la expectativa de que la otra realice una acción particular e importante para el fideicomitente, independientemente de la capacidad de supervisar o de controlar a esa otra parte*. Esta definición implica por lo menos tres cosas: 1- una relación de A con otra parte identificable, B, que es percibida como respondiendo voluntariamente a A; 2- vulnerabilidad de A frente a B por cuanto la reacción de B es importante para A pero A no



tiene control alguno sobre la reacción de B; 3- esa vulnerabilidad implica una asunción de riesgo, según se ilustra en la Figura 1.5.

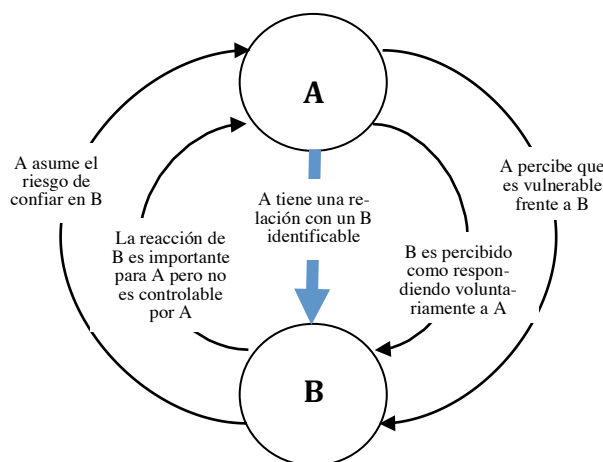


Figura 1.5. Elementos de la definición de confianza, según Mayer, Davis y Schoorman (1995)

Teniendo presente esta definición, Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Robbins (2016) tratan de aclarar las significaciones de una serie de conceptos relacionados. Lo que sea la confianza, dicen, se ha confundido algunas veces con **cooperación**. Decía Fehr (2009) que la confianza es una acción particular que las personas llevan a cabo cuando ponen recursos en manos de otra persona sin ninguna supervisión legal ni acuerdo contractual. Robbins (2016) rechaza este argumento señalando que el problema de esta conceptualización es, siguiendo a Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998) que *“si bien la acción puede brindar pruebas convincentes de confianza, la acción en sí misma no es confianza. Si cooperamos, hay muchas razones para hacerlo, algunas de las cuales dependen de la confianza y otras no. (...) Muchos intercambios económicos y sociales discurren paralelos a este simple proceso: confiabilidad desconocida produce bajos niveles de confianza pero la decisión de asumir un pequeño riesgo conduce a un intercambio repetido, que finalmente produce confianza. Decir que la confianza es una acción es confundir la confianza con algo que no lo es. La gente confía o no en cierto grado, según la evidencia disponible. La gente actúa o no, dependiendo de una multitud de factores, muchos de los cuales no implican confianza. Yo podría confiar en B y asumir un pequeño riesgo en mi intercambio con ella o podría correr un gran riesgo e intercambiar con C en quien no confío en absoluto. En todo caso, la confianza es simplemente una condición suficiente para la cooperación y no es ni fundamental ni necesaria en cualquier empeño cooperativo”* (Robbins, 2016, p. 976-77).

La confianza facilita la cooperación pero no es una condición necesaria ni mucho menos suficiente ya que la cooperación no pone a una parte en riesgo como sí ocurre en el caso de la confianza. El que una parte colabore con otra no implica confianza. A puede colaborar con B por muchas razones: porque finge, porque teme el castigo en caso de no hacerlo, porque desea el premio en caso de hacerlo, porque no percibe el riesgo asociado a la acción, porque mecanismos diversos de control no dejan al actor que colabora otra alternativa disponible o porque se encuentra en una situación que estructuralmente fuerza la cooperación o es evidente que los intereses de B, la persona en quien se confía, la obligarán a llevar a cabo las acciones que interesan a A. La vulnerabilidad en estos últimos casos es muy limitada o nula. Como bien señalan Mayer, Davis y Schoorman (1995), siguiendo a

Gambetta (1988), “*la alta incidencia de comportamiento paranoico entre dictadores sugiere que la coerción puede ser contraproducente, ya que si bien puede imponer "cooperación" en actos específicos, también aumenta la probabilidad de traición, desertión o la clásica puñalada por la espalda*” (p. 220).

Otro binomio que causa problemas de entendimiento es la similitud-diferencia entre confianza (*trust*) y **seguridad** (*confidence*), frecuentemente utilizados como sinónimos en inglés. Autores como Coleman (1990) o Frost, Stimpson y Maughan (1978) no establecen diferencias. Deutsch (1960), cuando considera las razones de por qué una persona confiaría en otra, dice que: *un individuo debe tener seguridad de que el otro individuo tiene la capacidad y la intención de hacer lo [que se espera que haga]*<sup>9</sup> (p 125).

Pero ha sido Luhman quien en 1988 propuso una diferenciación que ayuda a esclarecer la cuestión: ambos términos, ‘*trust*’ y ‘*confidence*’ hacen referencia a expectativas que pueden dar lugar a una decepción. ‘*Trust*’ requiere una implicación previa por parte de la persona reconociendo y aceptando que existe riesgo. Aunque ambos términos se pueden utilizar como sinónimos en la vida cotidiana, *la distinción depende de la percepción y de la atribución. Si el actor A, quien confía, no considera alternativas, A está en una situación de seguridad* (‘*confidence*’). *Por el contrario, si se elige una acción con preferencia a otras a pesar de la posibilidad de ser decepcionado por la acción de otro* (la persona en quien se confía), *usted define la situación como una de confianza* (‘*trust*’) (Luhman, 1988, p. 102).

También existe relación y falta de claridad entre confianza (‘*trust*’) y **previsibilidad** (‘*predictability*’). Tanto confianza como previsibilidad conducen a una reducción de la incertidumbre hasta el punto de que en muchos casos se consideran equivalentes. Gabarro (1978, p. 294), por ejemplo, incluye entre otras, la siguiente definición de confianza: *la medida en que una persona puede esperar previsibilidad en el comportamiento de otra en términos de lo que ‘normalmente’ se espera de una persona que actúa de buena fe.*

La confianza deber ir y de hecho va más allá de la previsibilidad (Deutsch, 1958). Si fueran equivalentes, significaría que A ignoraría las necesidades e intereses de B por cuanto su confianza se fundamentaría en la previsión del comportamiento de B. Pero no sería confianza por falta, evidentemente, de un elemento fundamental: la disposición a asumir un riesgo en la relación, a ser vulnerable. Tampoco habría confianza en el supuesto de que B tuviera poder para distribuir recursos entre A y B, pues, aunque el comportamiento de B fuera predecible, A podría no estar dispuesto a ser vulnerable: A predice el comportamiento de B pero confía en B. También se podría considerar la previsibilidad como un factor de influencia en la cooperación: si A espera que B se comporte de manera previsible, A estaría dispuesto a colaborar pero esta cooperación estaría forzada por un fuerte mecanismo de control externo y por tanto tampoco habría confianza.

La confianza conlleva la adopción o **asunción de un riesgo**. En efecto, la confianza tiene que ver con el riesgo percibido y la **incertidumbre** del actor A y ambos, a su vez, derivan de diversos factores que nada tienen que ver con la confianza: restricciones físicas (rutas

---

<sup>9</sup> En palabras de Morton Deutsch. "*individual must have confidence that the other individual has the ability and intention to produce it*"

comerciales, condiciones climáticas) o restricciones sociales (regulaciones del mercado económico o laboral). Pero también entran en juego las preferencias personales, los valores y las actitudes de A. Es decir, una persona no confía ni desconfía del actor B: simplemente está expuesta ante una situación que implica un riesgo percibido y el salto de fe consiguiente puede tener que ver con la confianza de A en B pero también puede tener que ver con otros factores diversos y, en cualquier caso, la confianza es sólo uno de los muchos factores que pueden influir en el riesgo percibido o en la incertidumbre.

Pero ¿qué diferencia hay entre riesgo percibido e incertidumbre? Esta es una cuestión clave en la literatura sobre confianza. En condiciones de riesgo, el resultado de una decisión es desconocido pero la distribución de posibles resultados es conocida (si lanzo un dado de 6 lados, no conozco el resultado que saldrá pero sí conozco la distribución de todos los resultados posibles). En cambio, en condiciones de incertidumbre tanto el resultado como la distribución de posibles resultados son desconocidos (es como lanzar un dado con un número desconocido de lados). En cualquier caso de riesgo o incertidumbre, una persona debe enfrentarse con al menos dos posibles resultados desconocidos en el mundo real. La confianza puede ocurrir bajo ambas condiciones, pero es más probable que prevalezcan condiciones de incertidumbre en muchas situaciones del mundo real en las que la confianza es relevante.

La confianza surge bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, condiciones en las que se desconoce el resultado del asunto Y. Entonces el riesgo y la incertidumbre son condiciones necesarias para la confianza. Pero las personas también tienen percepciones objetivas sobre el riesgo y la incertidumbre y no es equivalente razonar en torno al lanzamiento de un dado con un número de lados conocido o no (donde el azar también juega su papel) a lo que ocurre en la vida real donde el comportamiento de un policía es de alguna forma previsible en función de la creencia que tengamos acerca de su comportamiento (Robbins, 2016).

Por eso la confianza y el riesgo percibido son conceptos analíticamente distintos pero están causalmente relacionados: la confianza (o desconfianza) de A en B aumenta (o disminuye) la probabilidad subjetiva de A de que B consiga lo que A desea respecto al asunto Y. Es decir, la probabilidad subjetiva de que A consiga Y está ponderado por la confianza de A en B respecto al asunto Y. *“Si yo creo que el otro es digno de confianza para hacer lo que necesito que haga, entonces esta creencia altera mi percepción de riesgo sobre la distribución de posibles resultados”* (Robbins, 2016).

## **1.9- Resumen y conclusiones**

En este capítulo pretendíamos poner de manifiesto varios aspectos que creemos que son muy importantes a la hora de hablar de confianza: el primero y fundamental tiene que ver con que la confianza no surge de modo natural sino que es algo necesario a la vez que susceptible de ser gestionado. Pero para ello es necesario saber qué es, como opera, a qué variables responde y sobre qué variables actúa. Conocer todo esto requiere un conocimiento científico de la confianza.

En segundo lugar, para alcanzar ese conocimiento se requiere una definición clara y precisa que ha de ser compartida y con base en ella concebir un modelo teórico, instrumentos de medida y contrastar hipótesis.

Tabla 1.9- Definiciones de confianza (ordenadas cronológicamente)

Definiciones de confianza	DIMENSIONES					
	Vulnerabilidad	Benevolencia	Confianza	Competencia	Honestidad	Franqueza
La confianza es una expectativa de un individuo sobre la ocurrencia de un evento tal que la expectativa conduce a un comportamiento que el individuo percibe que tendría mayores consecuencias negativas que positivas si la expectativa no se confirmara (Deutsch, 1958, p. 266).	X	X				
La confianza interpersonal es una expectativa mantenida por un individuo o un grupo de que se puede confiar en la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo (Rotter, 1967, p. 651).			X		X	
Confianza en las características de un objeto, la ocurrencia de un evento o el comportamiento de una persona para lograr un objetivo deseado pero incierto en una situación de riesgo (Griffin, 1967).						
La confianza consiste en acciones que aumentan la vulnerabilidad de un individuo frente a otro cuyo comportamiento no está bajo el control el primero en una situación en la que la pena (no utilidad) que uno sufre si el otro abusa de la vulnerabilidad es mayor que el beneficio (utilidad) que gana si el otro no abusa de esa vulnerabilidad (Zand, 1972, p. 230).	X	X				
La confianza es posicionar los resultados de una persona bajo el control parcial o total de otra, con la expectativa de que la otra responderá de modo que maximice el logro de la meta o minimice los resultados negativos (Ellison y Firestone, 1974, p. 655). Operativamente, se define como la voluntad de revelar información altamente sensible sobre uno mismo a un posible entrevistador.	X	X				X
La confianza es la expectativa de un individuo de que el comportamiento de otra persona o grupo será altruista y personalmente beneficioso para él (Frost, Stimpson y Maughan, 1978, p. 103).		X				
La medida en que uno está dispuesto a atribuir buenas intenciones y confiar en las palabras y acciones de otras personas (Cook y Wall, 1980).						
La multidimensionalidad de la confianza ..., incluye [s] (a) integridad, honestidad y veracidad; (b) competencia, conocimientos técnicos e interpersonales y habilidades necesarias para hacer el trabajo; (c) consistencia, confiabilidad, previsibilidad y buen juicio en situaciones de manejo; (d) lealtad o motivos benévolos, disposición a proteger y salvar la cara de una persona; (e) apertura o accesibilidad mental, disposición a compartir ideas e información libremente (Butler y Cantrell, 1984, p. 19).		X	X	X	X	X
La confianza es la expectativa generalizada de un grupo de trabajo de que se puede confiar en las palabras, acciones y promesas de otro individuo, grupo u organización ... y que la persona de confianza actuará en el mejor interés de uno (Hoy y Kupersmith, 1985).		X	X		X	
La realización de un curso de acción arriesgado con la expectativa segura de que todas las personas involucradas en la acción actuarán de manera competente y diligente (Lewis y Weigert, 1985).						
La confianza es la confianza en la competencia y la voluntad de los demás para cuidar, en lugar de dañar, las cosas que uno cuida y que son confiadas a su cuidado. La confianza es la vulnerabilidad aceptada a la mala voluntad posible, pero no esperada, de otro (Baier, 1986, pp. 259, 236).	X	X		X		
Un conjunto de expectativas compartidas por todos los involucrados en un intercambio (Zucker, 1986).						

Tabla 1.9- Continuación						
Confianza ... es un nivel particular de probabilidad subjetiva con el que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción particular ... Cuando decimos que confiamos en alguien o que alguien es confiable, implícitamente significa que la probabilidad de que realizará una acción que sea beneficiosa o, al menos, que no sea perjudicial para nosotros es lo suficientemente alto como para que consideremos participar en algún tipo de cooperación con él (Gambetta, 1988, p. 217).	X	X				
La confianza se define como un tipo de expectativa que alivia el temor de que los compañeros de intercambio actúen de manera oportunista. Se caracteriza por un "salto" cognitivo más allá de las expectativas que la razón y la experiencia por sí solas justificarían: donde el oportunismo podría esperarse racionalmente, prevalece la confianza (Bradach y Eccles, 1989, p. 104).	X	X				
Un actor racional depositará la confianza si la relación de p (la probabilidad de que el fiduciario sea confiable) a 1 - p es mayor que la relación de pérdida potencial si el fiduciario no es confiable a la ganancia potencial si el fiduciario es confiable (Coleman, 1990, p. 99).	X					
La asunción de un riesgo en la decisión de participar o no en la acción actuando en base a estimaciones de los posibles comportamientos futuros de otros (Coleman, 1991).						
Expectativas positivas seguras sobre los motivos de otro con respecto a uno mismo en situaciones que conllevan riesgos (Boon y Holmes, 1991).						
La confianza es la seguridad mutua de que ninguna de las partes en un intercambio explotará la vulnerabilidad de otro (Barney y Hansen, 1994).						
La confianza es la expectativa que surge en una comunidad de que otros miembros de esa comunidad, tomando como base normas comúnmente compartidas, se comportarán de modo regular, honesto y cooperativo (Fukuyama, 1995, p. 26).		X	X		X	
La confianza es la expectativa de una persona, grupo o empresa de que otra persona, grupo o empresa en un esfuerzo conjunto o intercambio económico se comportará de modo éticamente justificable, es decir, tomará decisiones y actuará de modo moralmente correcto teniendo como base principios éticos de análisis (Hosmer, 1995, p. 399).		X			X	
La dependencia del comportamiento de un individuo de otra persona en una condición de riesgo (Currell y Judge, 1995).						
La confianza es la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte tomando como base la expectativa de que la otra realizará una acción particular importante para el fideicomisario, independientemente de la capacidad de monitorear o controlar a esa otra parte (Mayer, Davis y Schoorman, 1995, p. 712).	X		X	X		
La medida en que una persona confía y está dispuesta a actuar sobre la base de las palabras, acciones y decisiones, de otro (McAllister (1995).						
La confianza es la creencia de un individuo o una creencia común entre un grupo de individuos de que otro individuo o grupo (a) realiza esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo con cualquier compromiso tanto explícito como implícito, (b) es honesto en cualquier negociación que haya precedido a tales compromisos y (c) no se aprovecha excesivamente del otro, incluso cuando se presenta tal oportunidad (Cummings y Bromily, 1996, p. 4).		X	X		X	
La confianza es la disposición de una parte para ser vulnerable a otra parte en base a la creencia de que esta última parte es (a) competente, (b) fiable, (c) abierta y (d) interesada (Mishra, 1996, p. 265).	X	X	X	X		X

Tabla 1.9- Continuación						
Las expectativas, suposiciones o creencias de uno acerca de la probabilidad de que las acciones futuras de otro sean beneficiosas, favorables o al menos no perjudiciales para los intereses de uno (Robinson, 1996).						
"La confianza es tanto la expectativa específica de que las acciones de otro serán beneficiosas en lugar de perjudiciales y la capacidad generalizada de dar por sentado, de dar por supuesta una amplia gama de características del orden social (Creed y Miles, 1996).						
"Confianza = F (predisposición a confiar, características similares, experiencia de reciprocidad (Tyler y Kramer 1996).						
Un estado mental de fideicomisarios específicos hacia fideicomisos específicos (Clark y Payne, 1997).						
Percibida credibilidad y benevolencia de un objetivo de confianza. (Doney y Cannon, 1997)						
Una disposición a aumentar su vulnerabilidad a otra persona cuyo comportamiento no puede controlar, en una situación en la que su beneficio potencial es mucho menor que su pérdida potencial si la otra persona abusa de su vulnerabilidad (Zand, 1997).						
La confianza es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad can base en expectativas positivas acerca de las intenciones o el comportamiento de otro (Rousseau, Sitkin, Burr y Camerer, 1998, p. 395).	X	X	X		X	
Aceptar los riesgos asociados con el tipo y la profundidad de la interdependencia inherente a una relación dada (Sheppard y Sherman,1998: 422).						
Un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad con base en expectativas positivas sobre las intenciones o el comportamiento de otro (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998)						
Expectativas positivas seguras con respecto a la conducta de otro en un contexto de riesgo (Lewicki, McAllister y Bies, 1998).						
... refleja una expectativa o creencia de que la otra parte actuará benevolentemente (Whitener, Brodt, Korsgaard y Werner (1998).						
La confianza es un medio de reducir las complejidades sociales (Luhman, 2000).						
La confianza es la disposición de una de las partes a ser vulnerable a la otra parte en base a la confianza de que ésta es (a) benevolente, (b) confiable, (c) competente, (d) honesta y (e) abierta (Hoy y Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran y Hoy, 1998; Tschannen-Moran y Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001).	X	X	X	X	X	X
Voluntad de aumentar la inversión de recursos en otra parte, con base en expectativas positivas fruto de interacciones mutuas positivas pasadas (Tzafrir y Dolan, 2004, p. 116).						
"Es un estado en la sociedad. Generalmente significa una relación binaria entre dos entidades: la confianza de una entidad, la creencia y la expectativa de que otra entidad actuará o intentará actuar de manera beneficiosa para la primera (Zhou, López, Deng y Bao, 2005).						
Dependencia confiada de alguien cuando se está en una posición de vulnerabilidad (Hurley, 2006, p. 56).						
Una creencia acerca de la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto en particular que surge en condiciones de resultados desconocidos (Robbins, 2016, p. 976).						

En tercer lugar, no ha habido una definición de confianza sino muchas y con base en cada una se han formulado los correspondientes modelos que dieron lugar a otros tantos instrumentos y contrastes de hipótesis todo lo cual dio lugar a un conglomerado de información que ha generado la idea de estar en una encrucijada. Superar esta situación requiere orden, abstracción y reinterpretación.

Las aportaciones que hemos revisado sustentan cuanto decimos: Worchel se limita hacer poco más que una clasificación de las definiciones de confianza, concluyendo que las expectativas son un elemento central pero la confianza es más que expectativas; Tschannen-Moran y Hoy alimentan el debate de si la confianza es una conducta o una actitud; McKnight y Chervany abordan la confianza desde una triple perspectiva (interpersonal, disposicional y estructural) para terminar sosteniendo la idea de que es imposible integrar las diversas definiciones porque se trata de diferencias que no son triviales. Según ellos se requiere un nuevo paradigma que defina, aclare y organice los significados de confianza, proponiendo a tal efecto un modelo interdisciplinar. Señalan, por otra parte, que el concepto de desconfianza ha de ser tratado paralelamente al concepto de confianza.

Dietz y Hartog realizan un profundo análisis del concepto de confianza distinguiendo formas, contenidos, fuentes de evidencia y referentes. Además la confianza no es una cuestión de todo o nada lo que los lleva a proponer un continuum de grados de confianza: confianza con base en la disuasión, con base en el cálculo (que no son verdaderas formas de confianza) y confianza con base en el conocimiento, en la relación y en la identificación (que sí son verdadera confianza). Lewicki, Tomlinson y Gillespie, siguiendo la estela de Tschannen-Moran y Hoy, identificaron también dos tradiciones en la historia de la investigación sobre la confianza: la conductual que considera la confianza como un comportamiento de elección racional, igual que elegir cooperar en un juego, que es el que toda persona tiende a mostrar previa a cualquier conocimiento sobre el otro, y la psicológica que trata de comprender los complejos estados intrapersonales (expectativas, intenciones, afectos y predisposiciones) distinguiendo tres opciones diferentes: unidimensional (confianza y desconfianza son dos extremos de la misma dimensión), bidimensional (confianza y desconfianza son dos dimensiones distintas) y transformacional (la confianza evoluciona y se transforma con el paso del tiempo: confianza con base en la disuasión –que redenominan cálculo–, con base en el conocimiento y con base en la identificación).

Bachman distingue entre una perspectiva micro, que estudia sobre todo la interacción interpersonal, y la perspectiva macro, que estudia sobre todo las relaciones colectivas, públicas y de representación: es la denominada confianza con base institucional.

Finalmente, Robbins, siguiendo a Ulsaner, clasifica las concepciones de la confianza a lo largo de la historia en tres grandes categorías: aquellas que se centran en cómo se confía, las que se centran en sobre en quien se confía y las que lo hacen en qué se confía que haga el otro. A partir de aquí realiza un análisis minucioso sobre los elementos esenciales del hecho de confiar o no confiar: asuntos en cuestión, proceso cognitivo, confiabilidad de los demás y resultados desconocidos para terminar definiendo la confianza como “una creencia sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto particular y que surge en condiciones de resultados desconocidos”.

# CAPÍTULO 2

## Modelos teóricos de confianza

2.1- Importancia y utilidad de los modelos	67
2.2- El modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Schoorman, Mayer y Davis (2007)	68
2.2.1- <i>Antecedentes de la confianza: características de 'A' (la persona que confía)</i>	69
2.2.2- <i>Antecedentes de la confianza: características de 'B' (la persona en quien se confía)</i>	70
2.2.3- <i>Otros componentes de la confianza (asunción de riesgo contexto, evolución y desarrollo).</i>	73
2.3- El modelo de desarrollo de la confianza de Lewicki y Bunker (1996)	75
2.3.1- <i>La fase de cálculo</i>	75
2.3.2- <i>La fase de conocimiento</i>	75
2.3.3- <i>La fase de identificación</i>	75
2.4- El modelo integrativo de Ross y LaCroix (1996)	79
2.4.1- <i>Antecedentes de la confianza</i>	79
2.4.2- <i>La confianza en sí misma</i>	81
2.4.3- <i>Consecuencias de la confianza</i>	81
2.5- El modelo multidimensional e integrador de Dietz y Hartog (2006)	82
2.6- El modelo cognitivo-estructural de Robbins (2016)	84
2.7- Resumen y conclusiones	85



# CAPÍTULO 2

## Modelos teóricos de confianza

En este capítulo abordaremos diversas perspectivas a la hora de acercarnos a la realidad de la confianza. Podríamos haberlo denominado ‘teorías sobre la confianza’ pero consideramos más apropiado hablar de modelos y, más específicamente, modelos teóricos de confianza. Algunos preferirían denominarlos ‘modelos imaginarios de confianza’. Realmente esta cuestión no es baladí pero es muy compleja como para abordarla en profundidad en una Memoria como ésta donde el objeto central es otro bien diferente. Mas no nos resignamos a mencionar el problema y pasarlo por alto.

### 2.1- Importancia y utilidad de los modelos

Según cita de Calvo Vélez (2006, 36-37), Cristina Bicchieri, en la introducción a la versión italiana de la obra de Hesse (1966), *Modelli e analogie nella scienza*, distingue cinco significados diferentes de lo que sea un modelo (modelos lógicos, matemáticos, analógicos, teóricos e imaginarios). De todos ellos los que nos podrían interesar son los modelos teóricos (también llamados modelos icónicos: son aquéllos donde la representación se consigue a partir de una serie de suposiciones sobre la estructura real de un sistema) y los modelos imaginarios (especifican una serie de condiciones que no se cumplen en la realidad o, al menos, no lo sabemos. El modelo representa una realidad idealizada y la estudia como si fuera así, aunque no lo sea). Creemos que este último es el que mejor se corresponde con los modelos formulados sobre la confianza. En realidad los diversos autores observan y reflexionan sobre la realidad, definirla de un modo más o menos operacional, identificar una serie de constructos (o conceptos) y, tras establecer relaciones hipotéticas sobre ellos, acuden al mundo empírico para tratar de averiguar si los datos empíricos contradicen o no las relaciones previamente establecidas. Si tales contradicciones no aparecen o lo hacen en grado limitado, el investigador procede a perfeccionar o mejorar el modelo de partida y nuevamente acude a la realidad en busca de falsación para sus hipótesis. Si no es capaz de falsarlas, el modelo se mantendrá como una representación idealizada de la realidad pero en ningún caso se asume que la realidad sea tal cual indica el modelo.

Los modelos son esquemas que nos ayudan a comprender los fenómenos a que se refieren y su utilidad es incuestionable porque:

1. Son representaciones sintéticas de la realidad a la que se refieren.

2. Constituyen una abstracción y por tanto no se encuentra ningún equivalente concreto exacto.
3. Son extremadamente selectivos: no consideran todas las variables intervinientes sino sólo las que se estima que son muy relevantes.
4. Sirven como criterio ordenador para el tratamiento de la información y para el análisis.
5. Llamam la atención sobre algunos elementos o procesos frente a otros.
6. Constituyen ejemplos de funcionamiento. Por ello permiten detectar funcionamientos deficientes y fallos, potencialidades y áreas de mejora.
7. Ofrecen una explicación y/o interpretación del devenir de una parcela de la realidad.
8. Hacen explícitas variables y supuestos considerados por el científico.
9. Son prescindibles e intercambiables por lo que un investigador puede escoger de entre diversos modelos a cual recurrir.
10. Los modelos suelen admitir que se hagan explícitas las perspectivas desde las cuales el observador construye y analiza el objeto estudiado.

Los modelos se utilizan en todos los campos científicos y su finalidad fundamental es describir, explicar y predecir fenómenos de muy diversa índole: naturales, sociales, psicológicos, ... En el caso que nos ocupa, la confianza, también se han formulado diversidad de modelos. Algunos de corte generalista y otros aplicados a contextos concretos y específicos. Rojas, Londoño y Valencia (2015), por ejemplo, hacen una breve revisión de modelos de confianza desde la perspectiva de actividades organizacionales (marketing, relaciones interorganizacionales, calidad de servicio, etc.).

Para el tema que tenemos entre manos nos ocupa interesa un modelo generalista de confianza teniendo en cuenta tanto sus definiciones como los análisis sobre su naturaleza y que hemos revisado en el capítulo 1. La exposición se centrará en cinco modelos que se consideran especialmente relevantes: el de Mayer, Davis y Schoorman (1995), Schoorman, Mayer y Davis (2007), el de Lewicki y Bunker (1996), el de Ross y LaCroix (1996), el de Dietz y Hartog (2006) y el modelo cognitivo-estructural de Robbins (2016).

## **2.2- El modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Schoorman, Mayer y Davis (2007)**

Mayer, Davis y Schoorman se proponen ya en 1995, y tratan de matizarlo en 2007, arrojar un poco de luz que ayude a resolver los problemas crónicos que tiene la investigación sobre confianza y que, en términos generales, giran en torno a dos asuntos principales:

- A) Aclarar el concepto de confianza poniéndolo en relación con otros conceptos.
- B) Proponer un modelo de confianza que pivota sobre los antecedentes de la confianza, el binomio vulnerabilidad-riesgo y la retroalimentación de los factores antecedentes a partir de los resultados.

La primera cuestión ya fue tratada en el epígrafe 1.7.2 (págs. 33 y ss.). La segunda se aborda a continuación con cierto detalle por cuanto su aportación ha tenido un impacto notable en la literatura científica especializada.

### 2.2.1- Antecedentes de la confianza: características de A (la persona que confía)

Si A es la persona que confía, parece lógico pensar que sus características personales tendrán cierta influencia en el proceso de confiar. Así, unas partes tendrán más tendencia a confiar que otras por el mero hecho de ser quienes son y por ser como son. Es lo que se denomina **propensión a la confianza**. Destaca la posición de Rotter (1967, p. 651) quien, al definir la confianza como una “*expectativa mantenida por un individuo o un grupo en que la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo puede ser digna de confianza*”, pone el acento en una tendencia general del individuo a confiar en cualquier otro pese a que ese otro sea un otro indefinido o generalizado. Aunque aparentemente esta definición de Rotter pareciera referirse a una persona o grupo específico, el caso es que en su escala de medida de confianza interpersonal demuestra que no al no formular ítems como

Ítem 10 de 40: - *Es probable que los padres y maestros digan lo que creen y no sólo lo que piensan que es bueno que el niño escuche.*

Texto original: “Parents and teachers are likely to say what they believe themselves and not just what they think is good for the child to hear.”

Item 18 de 40: - *La mayoría de los políticos son de verdad sinceros en sus promesas electorales.*

Texto original: “Most elected officials are really sincere in their campaign promises”.

Esta concepción de la propensión a confiar, frecuentemente medida mediante la escala de Rotter, se puede considerar como una confianza generalizada en los demás, algo así como un rasgo de personalidad, que es estable y que acompaña a la persona transituacionalmente. Algo similar hace Dasgupta (1988, p. 53) cuando incluye en su escala ítems como el siguiente:

- *¿Puedo confiar en que las personas vengan a rescatarme si estoy a punto de ahogarme?.*

Para terminar, autores como Farris, Senner y Butterfield (1973, p. 145) llegaron a definir la confianza como “*un rasgo de personalidad de las personas que interactúan con el entorno periférico de una organización*”. Si se trata como un rasgo de personalidad es preciso considerarla como un factor estable, como una voluntad general y, casi con toda seguridad, influirá en el comportamiento de confiar de la persona que lo posea haciendo que confíe en otra, B, antes de que los datos sobre B estén disponibles y hayan sido procesados. Un ejemplo extremo pero muy descriptivo de cuanto estamos explicando es lo que queremos decir cuando aseguramos de alguien que tiene **confianza ciega**.

En el modelo de confianza de Mayer, Davis y Schoorman (1995) la propensión a confiar es vista como un rasgo estable en todas las situaciones, lo que la diferencia de otras posiciones formuladas en la misma época como la sostenida por Sitkin y Pablo (1992) a propósito de la ‘**propensión al riesgo**’ cuando sostienen que esta propensión está más vinculada a la situación de modo que estaría afectada tanto por características de personalidad como por factores situaciones (inercia, historial de resultados, etc.). Esta **propensión a confiar**, expectativa generalizada sobre el confiabilidad de los demás, está incluida en el modelo por Mayer, Davis y Schoorman (1995) (Figura 2.1).

2.2.2- *Antecedentes de la confianza: características de B (la persona en quien se confía)*

Si las características de A son importantes a la hora de confiar, es de esperar que también lo sean las características de B (lo persona en quien se confía). Ya en 1953 Hovland, Janis y Kelley pusieron de manifiesto, a propósito de unos estudios sobre comunicación y cambio de actitud, la importancia de la experiencia y la confiabilidad del emisor de la comunicación sobre el cambio de actitud del receptor y que esta confiabilidad estaba en función de la motivación para mentir: si el emisor tenía motivaciones para mentir, era percibido como menos fiable. Y hablando de confianza, Good (1988) sugiere que las expectativas acerca de cómo se comportará la otra persona, teniendo en cuenta asuntos implícitos o explícitos, actuales o pasados, tienen un papel clave; por otra parte, Lieberman (1981) llama la atención sobre las creencias de A respecto a la competencia e integridad de B y Johnson-George y Swap's (1982) aportan evidencia de que A realiza inferencias sobre ciertas características de B. Por tanto, factores como la experiencia, la confiabilidad, la competencia o la integridad de B darán lugar a que A lo perciba como más confiable.

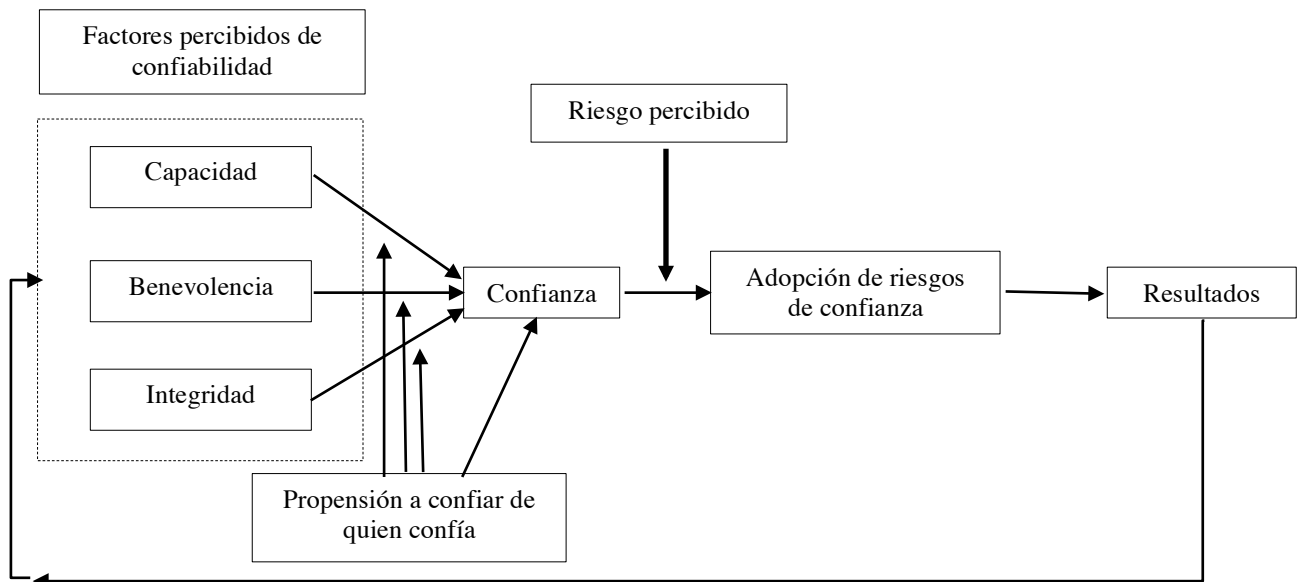


Figura 2.1.- Modelo de confianza de Mayer, Davis y Schoorman (1995)

En la literatura disponemos de información importante sobre los componentes que hacen que una persona sea más o menos confiable. Algunos autores sugieren una única característica en tanto que otros sugieren varias e incluso once (Tabla 2.1). De entre todas ellas destacan tres que Mayer, Davis y Schoorman (1995) revisan con cierto detalle y que recogemos brevemente a continuación: **capacidad**, **benevolencia** e **integridad**. Consideradas conjuntamente, estas tres características parecen explicar una parte importante de la confianza de A en B.

La **capacidad** hace referencia a un conjunto de habilidades, competencias y características que permiten que una parte tenga influencia dentro de un dominio específico (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Esto quiere decir que la capacidad de B no es universal sino que está limitada a un área, dominio técnico o ámbito específico y es a ese área a la que estará limitada su confiabilidad. Numerosos autores han realizado aportaciones valiosas en este sentido aunque para ello hayan utilizado a veces denominaciones distintas como capacidad (Cook y Wall, 1980; Sitkin y Roth (1993), competencia (Lieberman, 1981; Butler, 1991) o

pericia (Giffin, 1967). Por todo ello, Mayer, Davis y Schoorman (1995) la incluyen en el modelo de confianza (Figura 2.1).

La **benevolencia** tiene que ver con la percepción de una orientación positiva de B (persona en la que se confía) hacia A (persona que confía). Sugiere un cierto apego de B hacia A, independientemente de que pueda haber un motivo egocéntrico en B. Diversos autores han hecho aportaciones aunque con frecuencia utilizan términos distintos. Unos hablan directamente de benevolencia (Larzelere y Huston, 1980), otros de intenciones y motivos (Cook y Wall, 1980; Kee y Knox, 1970), altruismo (Frost, Stimpson y Maughan, 1978), lealtad (Butler y Cantrell, 1984), relevancia de la conducta de B para A, (Jones, James y Bruni, 1975) o dar preeminencia a la consecución de metas organizacionales sobre las metas individuales (Rosen y Jerdee, 1977), etc. Los motivos e intenciones pueden conllevar implicaciones más amplias que la orientación hacia el fideicomitente (por ejemplo, motivos de lucro) pero la benevolencia siempre connota una orientación personal que es integral para el fideicomitente. Por todo ello, Mayer, Davis y Schoorman (1995) incluyen la benevolencia en su modelo de confianza (Figura 2.1).

Tabla 2.1.- Antecedentes de confianza (características de B, persona en la que se confía). (Mayer, Davis y Schoorman, 1995)

<b>Autores</b>	<b>Factores antecedentes (características de B -persona en la que se confía-)</b>	
Boyle y Bonacich (1970)	• Interacciones pasadas	• Índice de precaución con base en los resultados del dilema del prisionero
Butler (1991)	• Disponibilidad • Competencia • Consistencia	• Discreción • Equidad • Integridad • Lealtad • Apertura • Promesa • Realización • Receptividad
Cook y Wall (1980)	• Intenciones confiables	• Capacidad
Dasgupta (1988)	• Amenaza creíble de castigo	• Credibilidad de las promesas
Deutsch (1960)	• Capacidad	• Intención de producir
Farris, Senner, y Butterfield (1973)	• Apertura • Sentimientos propios	• Experimentación con nuevas conductas • Normas grupales
Frost, Stimpson, y Maughan (1978)	• Dependencia de la persona en la que se confía	• Altruismo
Gabarro (1978)	• Apertura	• Resultados previos
Giffin (1967)	• Experiencia • Fiabilidad como fuente informativa • Intenciones	• Dinamismo • Atracción personal • Reputación
Good (1988)	• Capacidad • Intención	• Afirmación de los fideicomisarios sobre ellos mismos
Hart, Capps, Cangemi y Caillouet (1986)	• Apertura/congruencia	• Valores compartidos
Hovland, Janis y Kelley (1953)	• Experiencia	• Motivación para mentir
Johnson-George y Swap (1982)	• Fiabilidad	
Jones, James y Bruni (1975)	• Capacidad	• Comportamiento relevante para los deseos e intereses de A
Kee y Knox (1970)	• Competencia	• Motivaciones
Larzelere y Huston (1980)	• Benevolencia	• Honestidad
Lieberman (1981)	• Competencia	• Integridad
Mishra (1996)	• Competencia • Apertura	• Cuidado • Confiabilidad
Ring y Van de Ven (1992)	• Integridad moral	• Buena voluntad
Rosen y Jerdee (1977)	• Juicio o competencia	• Objetivos grupales
Sitkin y Roth (1993)	• Capacidad	• Congruencia de valores
Solomon (1960)	• Benevolencia	
Strickland (1958)	• Benevolencia	

La **integridad** también ha sido considerada como un componente relevante en relación con la confianza por cuanto conlleva la percepción por A de que B se adhiere a un conjunto de principios que A considera aceptable. Adherirse a un conjunto de principios define la **integridad personal** pero si esos principios no son aceptables para el fideicomitente, la integridad de B no será aceptable para los propósitos de A (**integridad moral**) (McFall, 1987). Con esta aportación, McFall está señalando dos facetas de la integridad: adherencia de B a unos valores y aceptabilidad de esos valores por parte de A. Así, por ejemplo, si B se adhiere al principio de búsqueda de beneficio económico por encima de todo, es muy probable que A no lo perciba como una persona íntegra salvo que ese principio también sea aceptable para A.

También se han señalado otros componentes de la integridad como, por ejemplo, la consistencia de las acciones pasadas, comunicaciones creíbles acerca de B procedentes de terceras partes, creencia de que B tiene un fuerte sentido de la justicia, la media en que las acciones de B son consistentes con sus palabras, etc. Un matiz a tener en cuenta es que en la evaluación de la confiabilidad de B es más importante el grado de integridad percibido que las razones que sustentan esa percepción.

Otros investigadores también han destacado el papel de la integridad u otros constructos muy próximos como antecedentes importantes de la confianza. Así, Lieberman (1981) se refiere directamente al papel de la integridad; Sitkin y Roth (1993, p. 368), hablan de la congruencia de valores de los trabajadores con los valores de la organización; Butler y Cantrell (1984) subrayan la integridad y la consistencia; Butler (1991) señala la consistencia, la integridad y la justicia; Hart, Capps, Cangemi y Caillouet (1986) apuntan a la integridad, justicia y apertura de la dirección. Por todo ello parece justificado incluir la integridad en el modelo propuesto de confianza (Figura 2.1).

La Tabla 2.1 ofrece un buen resumen de qué variables se han considerado como antecedentes de la confianza. Se puede resumir diciendo que de la literatura se desprende que tres factores (capacidad o su equivalente en 12 referencias, benevolencia o su equivalente en 15 e integridad o su equivalente en 8) aparecen de una u otra forma en muchas investigaciones sobre la confianza. *“Cada uno de estos factores varía independientemente de los demás pero esto no implica la ausencia de relación de cada uno de ellos con cada uno de los demás”* (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Tabla 2.2.- Superposición aparente de distintos modelos de confianza (elaborado a partir de Mayer, Davis y Schoorman (1995)).

Autores	Número de factores	Propensión a confiar	Factores similares incluidos en distintos modelos		
			Capacidad	Benevolencia	Integridad
Butler (1991)	11	No	Competencia	Lealtad/Apertura Receptividad, Disponibilidad	Consistencia, discreción, justicia, integridad, cumplimiento de promesas
Mishra (1996)	4	No	Competencia	Tener cuidado Franqueza	Confiabilidad, Apertura
Sitkin y Roth (1993)	2	No	Capacidad	No	Congruencia de valores
Mayer, Davis y Schoorman (1995)	4	Sí	Sí	Sí	Sí

En efecto, estos autores, apoyándose en ilustraciones varias de la vida cotidiana, particularmente asociadas a la experiencia de *'mentoring'*, argumentan que una persona puede tener gran capacidad, tener muchos conocimientos y una gran astucia a la hora de hacer uso de ellos pero eso no garantiza que su integridad sea alta o baja. El mentorizado necesita tener cierta evidencia de la integridad del mentor (conocer acciones previas en relación con otros, compatibilidad de declaraciones, comunicaciones creíbles de otros en relación con acciones honorables). Algo similar ocurre con la benevolencia: el mentorizado no pondrá a disposición del mentor información sensible sobre sus limitaciones o errores que pudiera haber cometido si no tiene suficiente confianza en su mentor. Éste podría utilizar dicha información para ayudar y proteger la compañía antes que hacerlo con su mentorizado. Cualquiera de los tres componentes que falle socavará la confianza. Cada uno requiere de los otros aunque todos varíen independientemente.

La confiabilidad no es algo que se tiene o se carece de ella. Por el contrario, es algo que varía a lo largo de un continuo como también varían cada uno de los elementos que la constituyen. Claro que si una persona es alta en los tres atributos, es muy probable que A confíe en ella. Sin embargo, dada la variabilidad independiente de estos atributos, es posible que B pueda puntuar, según la percepción de B, alto en un atributo y medio o regular en los demás. ¿Qué pasaría en este caso? Mayer, Davis y Schoorman (1995) sostienen que el que A confíe o no dependerá de la propensión a confiar de A. Otro tanto ocurre cuando A no dispone de información sobre B.

Sin embargo, Mayer, Davis y Schoorman (1995) reconocen que, aunque se necesita evidencia empírica, la integridad percibida de B con base en información procedente de terceros puede jugar un papel clave en los comienzos de la relación y a partir de ahí se irá obteniendo información en relación con la benevolencia. Diversos modelos han incluido entre sus variables antecedentes de la confianza las que se recogen en la Tabla 2.2. Allí se puede ver que en algunos casos un concepto o una variable aparece descompuesta en varias pero su equivalencia también parece evidente. Resumen Mayer, Davis y Schoorman (1995) diciendo que *"para comprender la medida en que una persona está dispuesta a confiar en otra es preciso diferenciar la propensión de A a confiar y las percepciones que tiene A de la capacidad, benevolencia e integridad de B"*.

### *2.2.3- Otros componentes de la confianza (asunción de riesgo, contexto, evolución y desarrollo).*

Otro componente fundamental del modelo de confianza de Mayer, Davis y Schoorman (1995) es la **asunción de riesgo** en la relación pero el papel del riesgo no está suficientemente claro. Una cosa es estar dispuesto a ser vulnerable, a asumir un riesgo (es decir, tener confianza) y otra bien distinta es arriesgarse. Confiar es estar dispuesto a pero no se arriesga nada. El riesgo aparece cuando se llevan a cabo conductas manifiestas de vulnerabilidad, cuando uno se implica en acciones, conductas de confianza. *"La diferencia fundamental entre confiar y conductas de confianza es la misma que entre la voluntad de asumir riesgos y el hecho real de arriesgarse. Esta diferenciación es paralela a la distinción que observan Sitkin y Pablo (1992) en la literatura entre la tendencia a asumir riesgos y la conducta de riesgo. Esta diferenciación crítica resalta la importancia de distinguir claramente entre confianza y resultados de la confianza"* (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Confiar conduce a asumir riesgos en una relación pero la forma que adopta el riesgo dependerá de la situación y, así, la magnitud de la confianza influirá en la magnitud del riesgo que esa parte está dispuesta a tomar: asumir riesgos en una relación implica que la confianza de A no sólo aumenta la probabilidad de que A forme algún tipo de vínculo afectivo con B sino también que A permitirá una vulnerabilidad personal.

Cuando hablamos de magnitud del riesgo que una parte asume estamos diciendo implícitamente que esa magnitud del riesgo es percibida. Pero ¿qué significa percepción del riesgo? En el modelo que estamos considerando Mayer, Davis y Schoorman (1995) lo definen como “*la creencia de A acerca de la probabilidad de ganancias o pérdidas independientemente de las consideraciones que implica la relación con una parte B en particular*”. Esa probabilidad depende de dos factores: la relación de A con B y aquellos otros factores externos a la relación que hacen que la decisión sea significativa e incierta. La comprensión de cómo la confianza influye en una asunción de riesgo requiere separar la confianza de otros factores situacionales que requieren confianza.

Resumiendo, la confianza es la voluntad de ser vulnerable a otra parte pero no hay riesgo involucrado al mantener esa actitud. La confianza aumentará la probabilidad de riesgo asumido en una relación, lo que constituye una manifestación conductual de confianza. El hecho de que un riesgo específico sea asumido o no por A dependerá tanto de la cantidad de confianza de A en B como de la percepción de los riesgos inherentes a ese comportamiento.

Un factor nuevo, no considerado hasta aquí, es el **contexto**. El contexto influye en la percepción y asunción del riesgo y en la percepción de los distintos componentes de la confiabilidad (capacidad, benevolencia e integridad) aunque la influencia también puede ser en dirección opuesta. La percepción y la interpretación del contexto en que tiene lugar la interacción (aspectos del entorno como clima organizacional o político, la percepción de una determinada voluntad en la persona en quien se confía, la percepción de un fuerte sistema de control organizacional, etc.) pueden afectar tanto la necesidad de confianza como la evaluación de la confiabilidad o la reinterpretación de determinadas magnitudes de las variables consideradas.

Un último factor que consideran Mayer, Davis y Schoorman (1995) en su modelo de confianza tiene que ver con la **evolución y desarrollo** de la confianza en un proceso interactivo a lo largo del tiempo (Boyle y Bonacich, 1970; Kee y Knox, 1970). Algunos ejemplos concretos que ilustran esta influencia:

- a) Un supervisor que vigila muy estrechamente a un trabajador pone de manifiesto su desconfianza hacia el empleado (Kruglanski, 1970).
- b) Una persona que recibe conductas de colaboración por parte de otra es más probable que desarrolle unos vínculos con la segunda de modo que se incremente la probabilidad de que se comporte de modo confiable (Solomon, 1960).
- c) Un movimiento cooperativo por parte de un oponente, incrementará la confianza de la otra parte en él, mientras que el movimiento no cooperativo reducirá la confianza (Boyle y Bonacich, 1970).
- d) Las decisiones repetidas en un juego, ponen de manifiesto que la confianza emerge a lo largo de la transacción entre las partes (Butler, 1983; Milgrom y Roberts, 1992).

En el modelo propuesto por Mayer, Davis y Schoorman (1995) (Figura 2.1) esta idea de la evolución y desarrollo de la confianza se refleja mediante la flecha que retroalimenta las consecuencias de la confianza sobre la percepción de los factores antecedentes. “*Por ello*



*proponen que los resultados de una conducta de confianza (favorables o desfavorables) influirán indirectamente en la confianza a través de las percepciones de la capacidad, de la benevolencia y de la integridad en la próxima interacción”.*

### **2.3- El modelo de desarrollo de Lewicki y Bunker (1995 y 1996): la confianza como cálculo, como conocimiento y como identificación)**

Lewicki y Bunker (1996), partiendo del trabajo de Boon y Holmes (1991) sobre las fases de desarrollo de las relaciones románticas (etapa del amor romántico, etapa evaluativa y etapa acomodaticia) y tomando como base más próxima el trabajo de Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) sobre los tipos de confianza que operan en el desarrollo de las relaciones de negocios (confianza con base en la disuasión, en el conocimiento o en la identificación), formulan un modelo de desarrollo de la confianza en tres niveles o etapas: confianza con base en el cálculo, confianza con base en el conocimiento y confianza con base en la identificación.

Para empezar, sugieren Lewicki y Bunker (1996) que los tres tipos de confianza se vinculan mediante una iteración secuencial de modo que el logro de la confianza a un nivel permite el desarrollo de la confianza en el siguiente; además, la comprensión de cómo cambia y se desarrolla la confianza puede ayudar a comprender cómo cambian y se desarrollan las relaciones; y, finalmente, el modelo de las etapas de transición en la confianza crea un trabajo preparatorio para especificar como la confianza se deteriora y como puede ser reparada (Figura 2.2).

#### *2.3.1- La confianza como cálculo*

La **confianza con base en el cálculo** tiene como finalidad asegurar la consistencia de la conducta: las personas hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no hacerlo. Este tipo presenta las características que se recogen en la Tabla 2.3.

#### *2.3.2- La confianza como conocimiento*

La **confianza con base en el conocimiento**, por su parte, descansa sobre la previsibilidad del otro (si conocemos al otro suficientemente bien, podemos anticipar su conducta). En este caso la confianza requiere comunicación e interacción. Cuanta más es de esperar que mejor. Si algo falla, incluso la confianza, no es un problema de la confianza-desconfianza sino de la falta de información que tengo sobre el otro. La caracterización de este tipo de confianza se describe en la Tabla 2.3.

#### *2.3.3- La confianza como identificación*

El tercer tipo de confianza, la **confianza con base en la identificación**, tiene como fundamento la identificación con los deseos e intereses de la otra parte. La confianza existe porque las partes comprenden y aprecian lo que la otra desea hasta el punto de que una puede realmente actuar por la otra. Su caracterización se expone abreviadamente en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3- Niveles o tipos de la confianza caracterizados a partir de Lewicki y Bunker (1996)	
Niveles de confianza	Características
Confianza con base en el cálculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el inicio de una relación existe una confianza provisional con base en el supuesto de que la parte desea mantener la relación. Un incumplimiento de expectativas daría lugar a una ruptura.</li> <li>• Esta confianza tiene como base el asegurar la consistencia de la conducta: las personas hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no hacerlo.</li> <li>• La confianza se mantiene no sólo por el temor al castigo por violarla sino también por la recompensa si se preserva.</li> <li>• La confianza es un continuo cuyo valor se determina por las consecuencias de crear y mantener la relación y los costes de interrumpirla.</li> <li>• La confianza con base en el cálculo a menudo está asegurada tanto por las recompensas derivadas de confiar (y ser confiable) como por las amenazas de su violación.</li> <li>• La reputación puede ser dañada por medio de la red de amigos y próximos. <i>Por eso la gente invierte recursos en construir una reputación de honestidad</i> (Dasgupta, 1988, p. 70). <i>Por lo tanto, incluso si hay oportunidades para ser deshonesto, estas ganancias a corto plazo de actos no confiables deben sopesarse con las ganancias a largo plazo de mantener una buena reputación</i> (Lewicki y Bunker, 1996).</li> <li>• Aunque costes y beneficios juegan en el cálculo, Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992) aciertan cuando comprueban que se es más efectivo por la vía de la adecuación y los costes de la disuasión<sup>1</sup></li> <li>• La confianza se fortalece cuando la disuasión o el castigo disponibles son claros, posibles y probables si cualquiera de las partes rompe la confianza.</li> <li>• Si continúa el contacto y la comunicación no logra aumentar la confianza, se puede mantener la relación a este nivel.</li> </ul>
Confianza con base en el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fundamenta en la información y el conocimiento que una parte tiene de la otra.</li> <li>• Es más fiable la información que la disuasión.</li> <li>• Se desarrolla a lo largo del proceso de interacción y lleva a desarrollar una expectativa generalizada de que el otro es predecible y su comportamiento predecible.</li> <li>• La información conduce a la predicción que, a su vez, conduce a la confianza.</li> <li>• La predictibilidad aumenta la confianza incluso si el otro es predeciblemente no confiable porque las vías por las que el otro viola la confianza pueden ser predichas.</li> <li>• La predicción exacta requiere una comprensión que sólo se desarrolla sobre la base de interacciones repetidas en relaciones multidimensionales: requiere comunicaciones que ponen en contacto una parte con la otra, intercambian información sobre lo que desean, preferencias, formas de abordar los problemas</li> <li>• Es necesario no perder el contacto con la otra parte para mantener actualizada la información sobre ella. Este contacto que llaman 'cortejo' está dirigido al desarrollo de la relación y a aprender más sobre el otro: experiencias, deseos, estados emocionales, etc.</li> <li>• La confianza no se rompe necesariamente por una inconsistencia comportamental ya que lo que habrá fallado es el conocimiento disponible sobre el otro. (ver ilustración en la nota a pie de página<sup>2</sup>).</li> </ul>

<sup>1</sup> Para que la amenaza de la disuasión sea efectiva deben existir las siguientes condiciones:

- a) *La pérdida potencial de la interacción futura con el otro debe ser mayor que el potencial de ganancias derivado del incumplimiento de la relación o de la violación de expectativas.*
- b) *La disuasión requiere monitorizar el comportamiento de los demás para que funcione; las partes deben continuar monitorizándose y estar dispuestas a informarse cuando se haya observado una violación de confianza.*
- c) *La parte potencialmente perjudicada debe estar dispuesta a retirar los beneficios de la persona que actúa con desconfianza o a perjudicarla. Por lo tanto, el control del comportamiento es fundamental para esta forma de confianza; estas acciones de control están diseñadas para hacer que el otro haga lo que el actor quiere que haga.*
- d) *Los cálculos positivos y negativos de la confianza con base en el cálculo pueden estar determinados por la orientación del actor hacia el riesgo. Las acciones de confianza son racionales y maximizan los resultados, pero las percepciones de la racionalidad económica a menudo están influenciadas por la orientación al riesgo (ver Bazerman y Neale, 1994). Al evaluar los beneficios de la interdependencia, los costes del engaño y las probabilidades asociadas, las percepciones estarán formadas por sesgos de riesgo que predisponen a cualquiera de las partes a ser explotadas (somos ingenuos y 'buscamos riesgos', 'confiamos en aquellos que no merecen ser confiables ) o hacia la sospecha (somos cautelosos y 'contrarios al riesgo', no confiamos en aquellos que merecen confianza) (Lewicki y Bunker, 1996, p. 120).*

<sup>2</sup> ... Dos amigos aceptan reunirse en un restaurante a las 6 p. m. La persona A no se presenta hasta las 6:30 y B la está esperando. En la medida en que su amistad tenga como base simplemente la confianza con base en cálculo, B se enojará

Niveles de confianza	Características
Confianza con base en la identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A medida que avanza la relación y se hace más madura surge la posibilidad de una identificación profunda entre las partes.</li> <li>• Con base en la identidad la confianza existe cuando existe una empatía completa entre los deseos e intenciones de la otra parte.</li> <li>• Cada parte comprende y aprecia los deseos del otro hasta el punto de que cada uno puede actuar efectivamente en lugar del otro.</li> <li>• Ciertas formas de confianza grupal están vinculadas con la membrecía grupal y se desarrollan a medida que las personas se identifican con los objetivos propuestos por grupos y organizaciones particulares.</li> <li>• La identificación destacada con el grupo mejora medida la frecuencia de la cooperación y explica el comportamiento cooperativo mucho mejor que los intereses exclusivamente individuales.</li> <li>• Cada parte actúa como agente del otro y le puede sustituir en las relaciones interpersonales (Deutsch, 1949).</li> <li>• Cada parte puede confiar en que sus intereses estarán plenamente protegidos y no se requerirá ningún tipo de vigilancia ni monitorización<sup>3</sup>.</li> <li>• Cada parte sabe qué hacer para mantener la confianza del otro.</li> </ul>

Muchas actividades que generan y fortalecen la confianza con base en el cálculo o en el conocimiento también son útiles para desarrollar la confianza con base en la identidad. Pero hay cuatro tipos de actividades singulares que fortalecen esta confianza y que constituyen un suplemento a aquéllas mencionadas por Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992):

- a- las que desarrollan la identidad (nombre común, logo, ...);
- b- las que residen en el mismo edificio o en el mismo barrio;
- c- las que crean productos o alcanzan metas conjuntamente; y
- d- las que implican comprometerse con un conjunto de valores compartidos.

Lewicki y Bunker (1996) resumen del siguiente modo lo que significa la confianza con base en la identidad: *“la confianza con base en la identificación se desarrolla cuando uno conoce y predice las necesidades, elecciones y preferencias del otro y también comparte algunas de esas mismas necesidades, elecciones y preferencias como propias. Una mayor identificación le permite a uno 'pensar como' el otro, 'sentirse como' el otro y 'responder como' el otro. De hecho, las personas pueden empatizar fuertemente con el otro e incorporar partes de su psique en su propia 'identidad' (necesidades, preferencias, pensamientos y patrones de comportamiento) a medida que se desarrolla una identidad colectiva. Una metáfora adecuada para la confianza con base en la identificación puede ser musical, como 'armonizar'. Los artistas aprenden a usar su voz para cantar con una armonía integrada y compleja. Cada uno conoce el alcance y el tono de los demás, cada uno sabe cuándo liderar y seguir, cada uno sabe cómo jugar con los demás para maximizar sus for-*

---

*por los altos costes en los que debe incurrir por estar 'de pie', se enojará por la poca confiabilidad de A y se enfadará lo suficiente como para terminar la relación. Sin embargo, si operan con confianza con base en el conocimiento, B tolerará el comportamiento de A en la medida en que pueda encontrar alguna explicación adecuada para el comportamiento de B: "debe haberse quedado atrapado en el trabajo" o "está atrapado en un atasco en el centro de la ciudad" o 'él siempre va con retraso y eso no me molesta porque sé que llegará de un momento a otro' (Lewicki y Bunker, 1996).*

<sup>3</sup> Por ejemplo, si la parte A duda en defenderse de las críticas de un extraño, pero la parte B está dispuesta a enfrentarse a la externa y proteger agresivamente a A, la confianza de A en B puede afirmarse y potenciarse por la voluntad de B de hacer lo que A no pudo hacer por él mismo. Sin embargo, si B 'hace afirmaciones sobre A que exceden incluso lo que podría decir sobre sí mismo, A podría perder algo de confianza en B porque las exageraciones de B pueden mostrar falta de comprensión. En la identificación, B debe actuar como A, pero no reaccionar exageradamente en nombre de A (Lewicki y Bunker, 1996).

*talezas, compensar las debilidades y crear un producto conjunto que sea mucho mayor que la suma de sus partes. La química sincronizada y no verbalizada de los coros de capilla, los cuartetos de cuerda, los grupos de trabajo interactivos o los equipos de campeonato de baloncesto brindan excelentes ejemplos de este tipo de confianza en acción”.*

La Figura 2.2 recoge una representación gráfica de cómo la confianza se desarrolla gradualmente a medida que las partes se mueven de un tipo o nivel a otro. Algunos elementos centrales de esta evolución son los siguientes:

1- La confianza cambia y evoluciona, yendo desde el primer nivel (confianza con base en el cálculo) hasta el tercero (confianza con base en la identidad). No todas las relaciones se desarrollan plenamente, pudiendo retroceder o quedar anclada en el primer o segundo nivel.

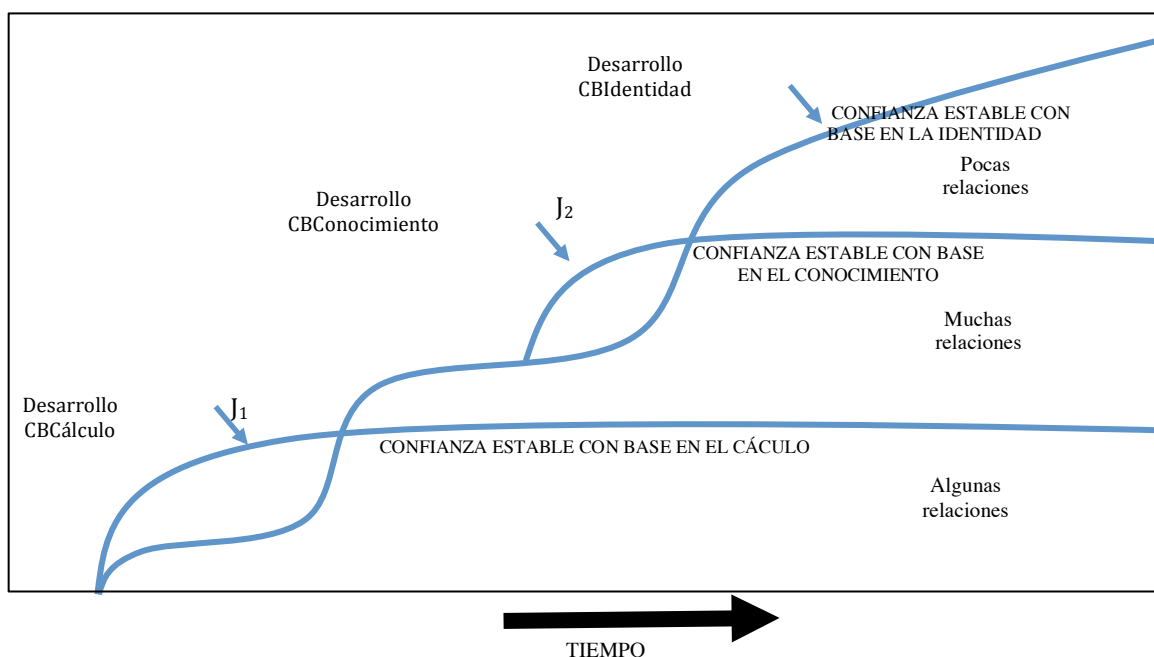
2- La construcción de relaciones comienza por actividades que tienen como fundamento el cálculo. Si se confirman las expectativas, se iniciarán actividades que tienen que ver con el desarrollo del conocimiento acerca de las necesidades, prioridades y preferencias de la otra parte. Esta información crea la base para una transición al nivel siguiente y tiene lugar en el punto  $J_1$  de la gráfica. En ciertas circunstancias las partes pueden no ir más allá de este primer estadio, particularmente si:

- a) La relación no requiere más que negociaciones u otras transacciones puntuales;
- b) La interdependencia entre las partes está estrictamente regulada y delimitada;
- c) Las partes ya disponen de bastante información sobre el otro como para considerar que no es necesaria nueva información o que será ineficaz; y
- d) Ha tenido lugar una o varias violaciones de la confianza con base en el cálculo.

3- Si las partes se mueven hacia la confianza con base en el conocimiento, terminan por implicarse en las actividades correspondientes en un porcentaje muy significativo. El paso de este nivel al siguiente (identificación) ocurre de modo similar y tiene lugar en el punto  $J_2$  de la Figura 1.4. Cuanta más información tienen las partes sobre ellas mismas más probable es que se construya una amplia fundamentación para la confianza con base en el conocimiento y surja la identificación. A veces puede no darse el salto al tercer nivel porque las partes no disponen de tiempo o energía para invertir e ir más allá del nivel de conocimiento o también porque no desean avanzar hacia una relación más estrecha.

4- Los movimientos de un estadio a otro pueden requerir cambios en el marco de la relación. En el salto de la confianza con base en el cálculo a con base en el conocimiento, el cambio de marco es un cambio que va de una sensibilidad perceptiva centrada en los contrastes (diferencias) entre las partes a una sensibilidad centrada en las similitudes. En el siguiente salto el cambio tiene lugar de una mayor cantidad de información sobre el otro a una identificación personal con el otro.

Aportaciones recientes a este modelo (Farnese, Benevene y Barbieri, 2022) sugieren que el proceso de desarrollo de la confianza no es tan lineal como proponen Lewicki y Bunker (1996). Se reconoce la base de conocimientos como el punto de partida y la principal fuente de confianza pero también surgieron otros dos procesos para implementar la confianza: el desbordamiento de las capacidades de confianza a otros tipos de relaciones y la capacidad de sus líderes para establecer rutinas organizacionales que puedan consolidar la confianza. Los hallazgos conectan la dinámica de construcción de confianza con una cultura organizacional más amplia, destacando rutinas y prácticas específicas, tanto intencionales como informales, que alientan a los miembros a aprender a confiar.



J<sub>1</sub> En este punto, algunas relaciones de confianza con base en el cálculo llegan a ser relaciones de confianza con base en el conocimiento  
 J<sub>2</sub> En este punto unas pocas relaciones de confianza con base en el conocimiento donde el afecto positivo está presente pasan a ser relaciones de confianza con base en la identificación

Figura 2.2- La evolución gradual de la confianza (Lewicki y Bunker,1996)

## 2.4- El modelo integrativo de Ross y LaCroix (1996)

En 1996 Ross y LaCroix presentan un modelo de confianza construido a partir de una revisión de la literatura sobre la confianza entre negociadores, entre negociadores y sus representantes y, si lo hay, entre negociadores y el mediador. Fijan la atención especialmente en los factores antecedentes de la confianza, las condiciones facilitadoras y diversas consecuencias potenciales. En un intento de sintetizar los resultados de investigaciones previas y de integrar los modelos y taxonomías entonces vigentes, ofrecen el modelo que se recoge en la Figura 2.3.

### 2.4.1- Antecedentes de la confianza

El modelo de Ross y LaCroix identifica varios factores antecedentes o condiciones previas de la confianza. El primero lo denominan *predisposición general para confiar en otra gente* y lo justifican sobre la base de los trabajos de Rotter (1967), Yamagishi (1986) y Parks, Henager y Scamahorn (1996) y sobre el modelo presentado por Mayer, Davis y Schoorman (1995) –que hemos expuesto en el epígrafe 2.1 (Figura 2.1)-. Este es un importante factor de diferenciación individual y está vinculado tanto a nivel conceptual como empírico con otro, *orientación a valores sociales*, que definen como ‘predisposición general de la persona a ser cooperativo o no cooperativo’.

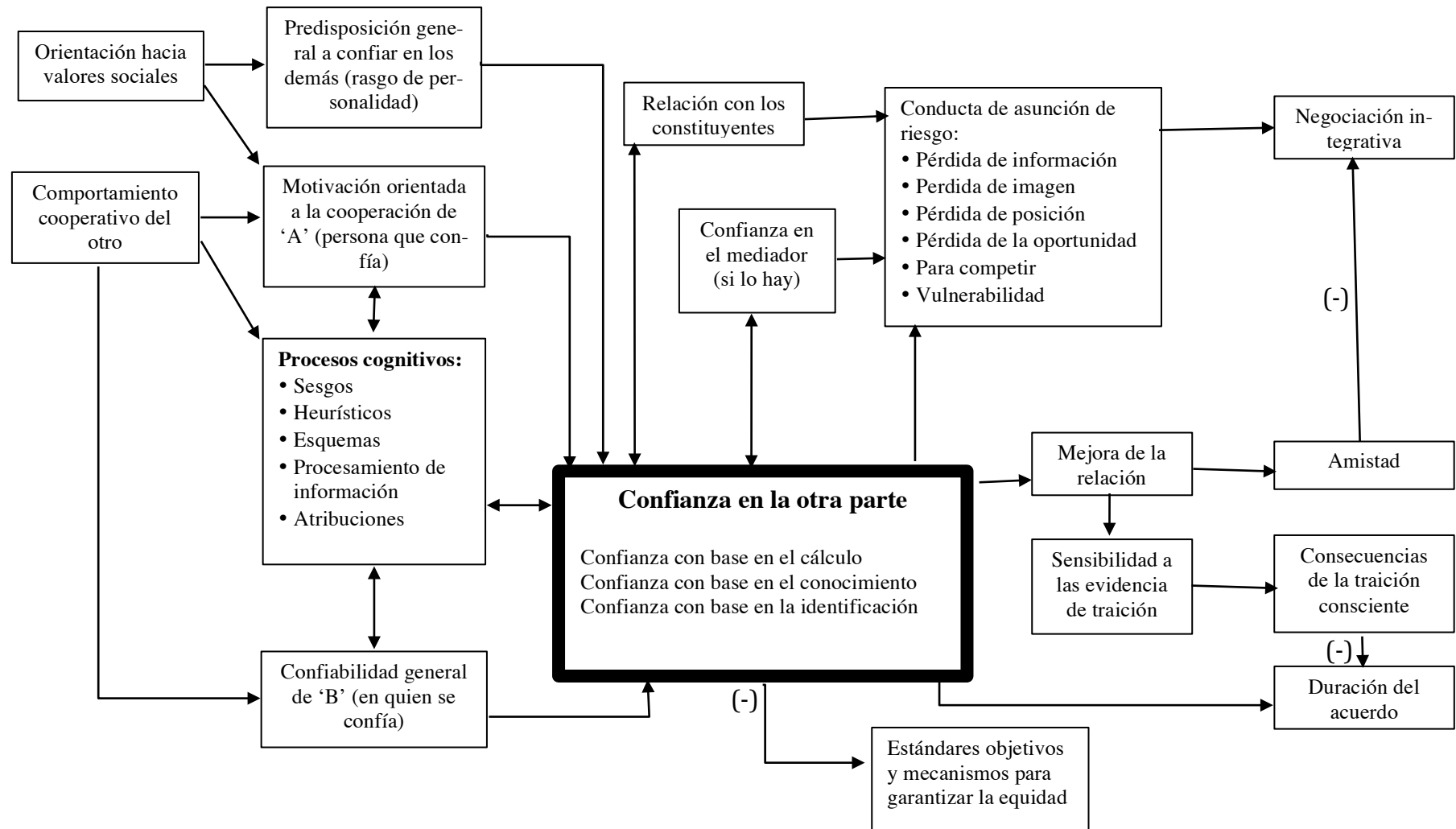


Figura 2.3.- Un modelo integrativo de confianza (Ross y LaCroix, 1996)

El segundo factor, de naturaleza más situacional, es *la conducta cooperativa de la otra parte, B*, que afecta tanto a la ‘orientación motivacional cooperativa’ como a los ‘procesos cognitivos’ de A (incluidos los errores). La orientación motivacional cooperativa y los procesos cognitivos hacen referencia a B y, por tanto, afectan a la confianza y a la desconfianza. De particular interés serían las atribuciones que se formen: *“la conducta cooperativa por parte de B (la persona en quien se confía) incrementa la probabilidad de que el negociador atribuya tal conducta a la orientación motivacional del otro en vez de a motivos siniestros. El otro también puede ser visto como implicándose en la solución integrativa de problemas. Finalmente, la conducta cooperativa reiterada puede incrementar creencias sobre la predictibilidad de B”*.

Un tercer y último factor es la *confiabilidad general de la otra parte (B)*. Esta confiabilidad, establecida a partir de la experiencia y la reputación, puede derivar de muchas fuentes. Mayer, Davis y Schoorman (1996) indicaron tres (habilidad, benevolencia e integridad), Butler (1991) indicó diez y así otros autores. Esos determinantes pueden aumentar la confianza de A en B y también afectan las atribuciones y los procesos cognitivos de A hacia B con lo que será percibido como más confiable y su comportamiento como más orientado hacia la cooperación.

#### 2.4.2- La confianza en sí misma

El modelo que estamos comentando integra los diferentes niveles de confianza que, con base en el trabajo de Shapiro, Sheppard y Cheraskin (1992), proponen Lewicki y Bunker (1995): confianza con base en el cálculo, en el conocimiento y en la identificación. Cada nivel asume el anterior y facilita el desarrollo del siguiente. Los tres niveles permiten a A una mayor capacidad de predicción de las acciones de B pero lo hacen sobre bases distintas. Estos tres niveles subsumen la perspectiva de la confianza como predictibilidad.

#### 2.4.3- Consecuencias de la confianza

La confianza aumenta el deseo de A (la persona que confía) de **hacerse vulnerable** ante B y esta vulnerabilidad aumenta la probabilidad de que A adopte conductas de riesgo. Estas conductas pueden tomar formas muy distintas como (Pruitt, 1981): pérdidas de información, de posición social, de oportunidades para competir o pérdida de imagen. La conducta de asunción de riesgos en un contexto negociador suele conllevar conductas cooperativas (hacer una gran concesión a la otra parte, revelar las propias prioridades, descubrir el propio plan de actuación, desvelar los plazos temporales, etc.). *“La asunción de riesgos y las conductas cooperativas pueden conllevar una modificación en positivo de las actitudes cooperativas de A hacia B (creando y mejorando la relación), más conductas cooperativas y una negociación integrativa. [...] Consecuentemente, a menos que la cooperación de A sea rechazada, comprometerse en conductas cooperativas puede llevar a una mejor relación con B. En pocas palabras, se valida la confianza de A en B lo que puede llegar a ser un antecedente para ir más lejos en conductas de asunción de riesgos. Esto es consistente con las ideas de Zand (1972) y Butler (1991) de que una estrategia mediadora puede hacer que las partes cooperen en asuntos menores para que puedan ganar impulso a fin de resolver problemas de mayor envergadura”* (Ross y LaCroix, 1996, p. 346-347).

La confianza puede interactuar con la asunción de riesgos e influir en la **negociación integrativa** produciendo efectos potencialmente contrapuestos. Elevados niveles de confianza pueden mejorar la relación entre A y B e inducir a las partes al fracaso por no analizar la situación cui-

dadosamente lo que podría llevar a las partes a conformarse con acuerdos de compromiso en vez de implicarse en soluciones constructivas del conflicto. Por otra parte, la confianza puede incrementar la asunción de riesgos, por ejemplo, compartir más información, lo que puede afectar al proceso negociador o a los resultados. El efecto real dependerá de elementos del contexto como, por ejemplo, si la información es o no recíprocamente compartida.

El éxito de la negociación también puede requerir de criterios adicionales como han señalado Fisher y Ury (1981). Entre estos criterios podemos señalar la **eficiencia** de los acuerdos (requerimientos de mínima cantidad de tiempo y mínima cantidad de otros recursos), su grado de **justicia** (utilizando criterios objetivos acordados mutuamente), su **durabilidad** y su **capacidad integradora**. Si los negociadores no confían entre ellos, es más probable que insistan en recurrir a estándares objetivos y en la necesidad de disponer de mecanismos de verificación para asegurar un acuerdo justo. *“Cuando las partes confían unas en otras, es más probable que creen que la otra se ha hecho cargo de los intereses de ambas partes y también es más probable que el acuerdo sea, por definición, justo. Si ambas partes confían y creen que el acuerdo es justo y su satisfacción se basa en esa suposición, entonces la confianza puede no ser crítica para la satisfacción con el acuerdo. Sin embargo, si se demuestra que esa suposición es falsa, puede tener peores consecuencias a largo plazo que si las partes hubieran sido menos confiables”* (Ross y LaCroix, 1996, p. 347). La durabilidad del acuerdo estaría, pues, en función de diversos factores entre los que destacan la negociación integrativa, los acuerdos justos, los mecanismos de verificación y la satisfacción con el acuerdo.

Los resultados también son escrutados para examinar el grado en que son o no amigables y en este sentido el acuerdo forma parte del proceso de construcción de la relación. Si hay confianza, debería mejorar la relación entre las partes. Esto puede dar lugar a dos efectos distintos: inducir a una mayor amistad entre las partes (con la consiguiente reducción de demandas en la negociación) o a una relación fortalecida que reduzca la sensibilidad de cada negociador a la no cooperación evidente e incluso a la traición. *“Con una mejor relación, una toma de conciencia de la traición solamente puede ocurrir si hay un patrón de confianza traicionada o un flagrante, innegable ejemplo de explotación. Pero una vez que tiene lugar la conciencia de traición, se pone en marcha una cadena de acontecimientos identificada por Lewicki y Bunker (1995): afecto negativo, incertidumbre acerca de cómo se comportará el otro e inestabilidad de la relación. Esto conduce a actividades cognitivas y emocionales que eventualmente producirán efectos en la relación y pueden también conducir a un acuerdo menos durable”*. (Ross y LaCroix, 1996, p. 347).

## 2.5.- El modelo multidimensional e integrador de Dietz y Hartog (2006)

Dietz y Hartog formulan un modelo teórico del proceso de confianza de carácter multidimensional, con vocación integradora y que está explícitamente calculado para determinar la estrategia de medida. Tomando como punto de partida elementos de modelos ya existentes como los de Mayer, Davis y Schoorman (1995) (epígrafe 2.1) o de Ross y LaCroix (1996) (epígrafe 2.3) y adoptando un enfoque de sistema abierto (entrada – transformación – salida), presentan la Figura 2.4 en la que podemos observar estas tres fases. En la entrada tenemos los antecedentes de la confianza diferenciando cinco grandes componentes; en la parte central se presenta el proceso de confianza propiamente dicho y a la derecha de la Figura se representan las salidas que están constituidas por diferentes resultados conductuales que informan de la confianza.



La diversidad de elementos que han considerado los autores y que hemos recogido abreviadamente en el epígrafe 1.5, pone de manifiesto una gran diversidad de factores que habrán de ser tomados en consideración para una medida adecuada de la confianza. Dicha medida habrá de dejar claro que forma de confianza (creencia, intención/decisión, comportamiento) se está midiendo, cuál o cuáles de los cuatro contenidos de la creencia se está considerando, cuál o cuáles son las fuentes de la creencia (características de ‘A’, de ‘B’, la relación entre ambos u otras restricciones situacionales) y la identidad de los referentes en quienes se confía.

Si queremos medir la confianza es necesario acceder a más información que a lo que ‘A’ cree sobre la confiabilidad de ‘B’; es preciso que cada componente del contenido forme parte de esa medida integral así como que estén identificados la fuente de evidencia y el referente a que se alude en cada momento.

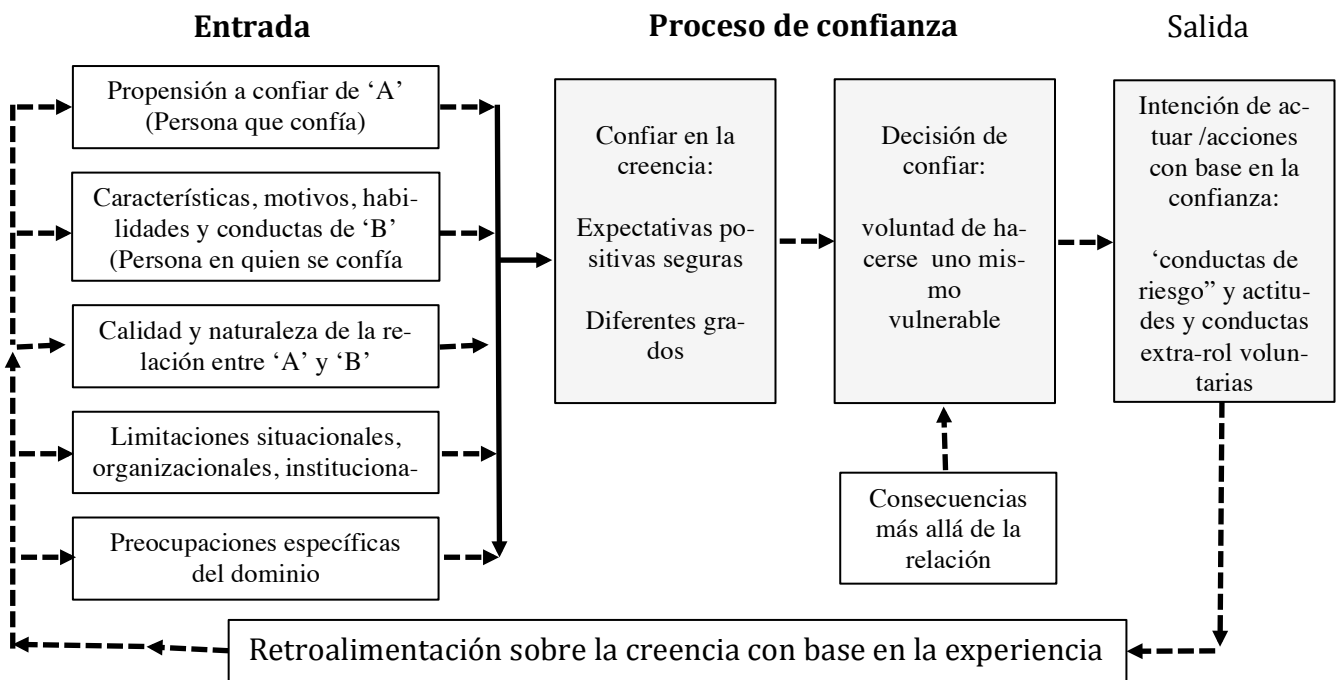


Figura 2.4 – Una representación del proceso de confianza (Dietz y Hartog, 2006)

En lo que al proceso concierne, habrá que procurar que en las preguntas que se formulen al encuestado sobre los contenidos quede claro a que ‘dominio’ o ámbito de confianza nos estamos refiriendo. De modo similar habrá que tener en cuenta una serie de sugerencias y recomendaciones a la hora de redactar los ítems de medida (formas positivas y negativas, contenidos afectivos y cognitivos, uso o no del término confianza, etc. ) si queremos capturar la esencia de la confianza, distinguiendo los distintos grados posibles tomando como base, por ejemplo, el cálculo, el conocimiento, la relación o la identificación. Finalmente, habrá que reunir información también sobre la intención o decisión de confiar y sobre los comportamientos que revelan confianza.

## 2.6 – El modelo cognitivo-estructural de Robbins (2016)

En el epígrafe 1.8 hemos visto con cierto detalle el análisis que hace Robbins sobre la naturaleza de la confianza y los elementos necesarios para poder hablar de confianza en sentido estricto, lo que le permite llegar a la definición que ya hemos mencionado: **una creencia sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto particular y que surge en condiciones de resultados desconocidos.**

En su análisis estructural de la confianza distingue varios elementos esenciales en el hecho o no de confiar: asuntos objeto de la confianza, proceso cognitivo, confiabilidad de los demás y resultados desconocidos. Estos elementos los hemos tratado de reflejar gráficamente en el Figura 2.5: la confianza, globalmente considerada, es una creencia por parte de A sobre un proceso relacional que incluye a dos partes (A y B) en su vinculación con un objeto (el objeto de la confianza). En esa relación hay unos intereses en juego que dependen de la actuación de B y que por ello mismo los resultados son desconocidos. No obstante existen fuerzas en el campo de la relación, más o menos ajenas a la relación misma, que influyen sobre la probabilidad de la actuación de B.

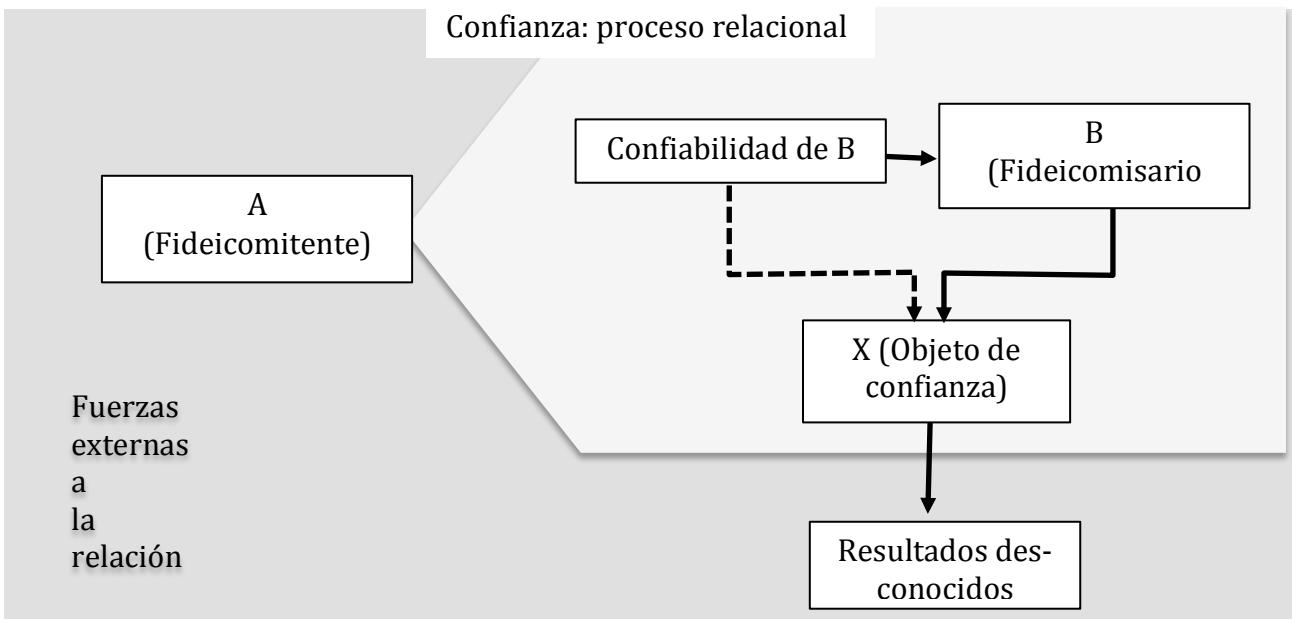


Figura 2.5- La confianza como proceso relacional

Dicho con otras palabras, la confianza es una creencia o una proposición acerca del mundo sostenida por A quien, con base en la confiabilidad que tiene sobre B, espera, aun a riesgo de equivocarse, que la otra parte de la relación, B, en el libre ejercicio de su voluntad y teniendo en cuenta las fuerzas que actúan sobre el campo de la relación actuará del modo que A desea que actúe.

Con todos estos ingredientes, Robbins (2016), tomando como base a Dietz (2011), propone un modelo cognitivo-estructural de confianza que recogemos en la Figura 2.6. En síntesis, descompone las fuentes de confianza en cuatro elementos analíticos:

- a- Los relacionados con las características del actor A (la persona que confía): preferencias, emociones, elementos de índole genética, ...
- b- Los relacionados con las características del actor B (la persona en la que se confía): benevolencia percibida, estatus, reputación. ...
- c- Elementos pertenecientes a las relaciones de intercambio entre A y B: identidad social, poder y dependencia, intercambio generalizado, ...
- d- Aquellas características de las fuerzas sociales externas o que van más allá de la relación de intercambio entre A y B: restricciones geográficas, físicas, culturales, [...]

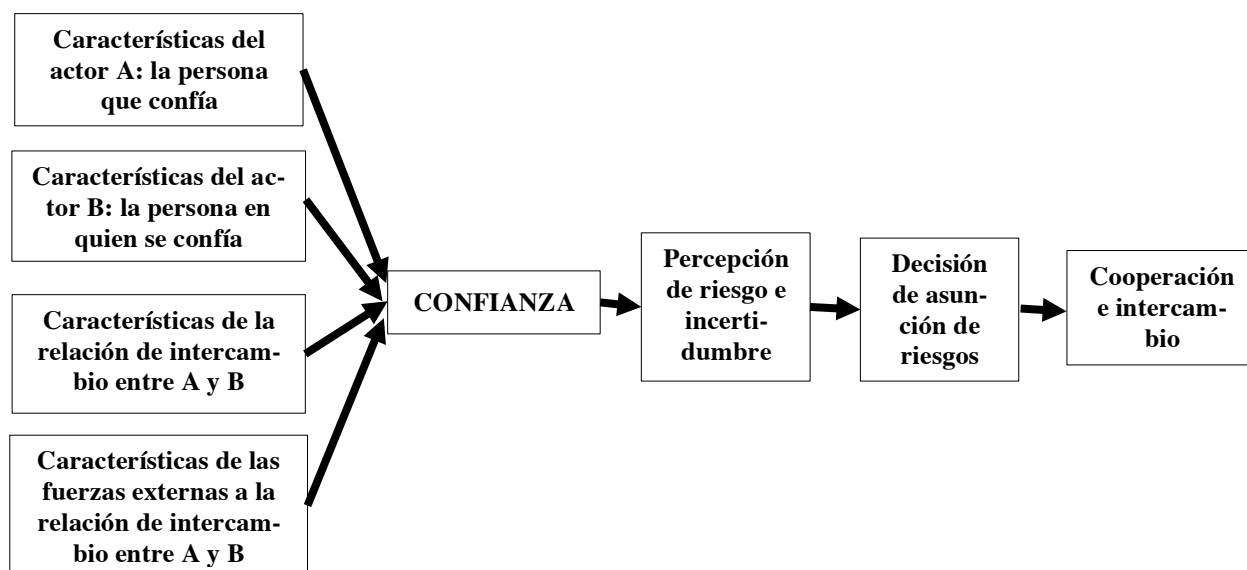


Figura 2.6.- Modelo cognitivo-estructural de confianza, según Robbins (2016)

Muchos de estos elementos ya han sido ampliamente investigados y existe una literatura muy apreciable sobre la influencia de cada elemento sólo o en interacción con otros en la confianza. Robbins (2016) cita al respecto las contribuciones de Alexina y La Ferrara (2002), Buskens (2002), Campos Castillo y Ewoodzie (2014), Foddy, Platow y Yamagishi (2009), Lount (2010), Molm, Collett y Schaefer (2007a), Sapienza, Toldra-Simats y Zingales (2013), Stanley, Sokol-Hessner, Nanaji y Phelps (2011) y Sturgis, Read, Hatemi, Zhu, Trull, Wright y Martin (2010).

La aportación de este modelo no reside tanto en la consideración de los elementos exógenos como en los componentes cognitivos endógenos que influyen y son influidos por la confianza. Como ya se dijo anteriormente, no debe confundirse la confianza con un riesgo percibido, la incertidumbre de un intercambio, la asunción de un riesgo o la cooperación. Lo que refleja el modelo es que cada uno de estos discretos componentes cognitivos está influido por la confianza y a su vez influye y es influido por los demás, pero no debe confundirse con confianza, como ocurre frecuentemente en la literatura (Robbins, 2016).

## 2.7- Resumen y conclusiones

En este capítulo hemos abordado los principales modelos teóricos de la confianza y de la confianza organizacional. Tras una breve reflexión sobre la importancia y la utilidad de los mode-

los en la investigación científica, hemos expuesto sucintamente los que a nuestro juicio constituyen los cinco principales modelos teóricos de confianza.

La finalidad de esta exposición es la de comparar los cinco modelos y extraer los elementos componentes que son comunes a todos ellos y ver que pasa con los no comunes. Para empezar hemos de subrayar que los modelos han ido evolucionando y con el tiempo se han ido haciendo no más complejos sino más sintéticamente integradores lo que, por lo demás, revela una madurez cada vez mayor de los esquemas de conocimiento.

Los modelos de Mayer, Davis y Schoorman (1995), de Ross y LaCroix (1996), de Dietz y Hartog (2006) y de Robbins (2016) tienen muchos elementos en común, destacando un conjunto de factores antecedentes de la confianza (confiabilidad, predisposición a confiar, procesos cognitivos, motivaciones, características de la relación y factores situacionales), la confianza en sí misma y consecuencias de la confianza o resultados derivados del hecho de confiar o no (percepción y adopción de riesgos, decisión e intención de confiar o no y retroalimentación sobre los factores antecedentes).

Un planteamiento diferente, que no alternativo ni incongruente con los anteriores, es el de Lewicki y Bunker (1996). Estos autores plantear un modelo de desarrollo de la confianza según el cual la confianza evoluciona gradualmente en función de las bases de sustentación de la misma. A tal efecto establece tres grados o peldaños o escalones según que la confianza se fundamente en el cálculo, en el conocimiento o en la identificación.

Con los ingredientes de estos modelos hemos construido el modelo de la Figura 6.3 que sirve de base para la investigación empírica. Este modelo también es compatible con el modelo de Lewicki y Bunker de 1996, pues, al fin y al cabo, lo que hacen estos autores es añadirle el factor tiempo y ver qué efectos produce.

## CAPÍTULO 3

### Medida de la confianza organizacional

3.1- Aspectos a tener en cuenta en una estrategia de medida	90
3.1.1- <i>Forma o tipo de confianza que está siendo medida</i>	90
3.1.2- <i>Contenido de la creencia que está siendo medida</i>	90
3.1.3- <i>Fuente o fundamento de la creencia</i>	91
3.1.4- <i>Identidad del referente</i>	91
3.1.5- <i>Algunas consideraciones metodológicas</i>	92
3.2- Estado actual de la medición de la confianza (organizacional)	94
3.3- Instrumentos con propiedades psicométricas altamente satisfactorias	97
3.4- Pautas para medir la confianza en el futuro	98
3.5- Resumen y conclusiones	103

## CAPÍTULO 3

### Medida de la confianza organizacional

El avance en el conocimiento científico de la confianza está en relación directa con el grado en que puede ser medida. Y para medirla se necesitan conceptos y definiciones claras y precisas y esto depende sobre todo de las reflexiones y construcciones teóricas. Si, como se ha dicho en reiteradas ocasiones, las formulaciones teóricas y las definiciones conceptuales, a pesar de reconocer ciertos avances, se caracterizan por su diversidad, inconsistencia y falta de integración ¿qué se puede esperar de la medida? Cada investigador parece disfrutar aportando su propia definición, su propio marco de referencia y, como no podía ser menos, su propia técnica de medida. Como dicen McEvily y Tortoriello (2011), *‘diferentes investigadores utilizan diferentes instrumentos de medición para cumplir con propósitos idiosincrásicos de un estudio particular’* (p. 24).

Pero construir un instrumento de medida es más complejo de lo que pudiera parecer ya que está en relación directa con el concepto o la dimensión que deseamos medir. Nuestro conocimiento de un constructo sólo puede ser tan bueno como las medidas que usamos para examinarlo. Por ello es fundamental examinarlas a fondo no sólo por su rendimiento estadístico sino y sobre todo por lo bien que reflejan la conceptualización del constructo (Dietz y Hartog, 2006). Si la realidad que tratamos de abordar tiene múltiples dimensiones y queremos medir sus magnitudes, parece obvio que hemos de someter a medida todas y cada una de las distintas dimensiones. En caso contrario no estamos midiendo esa realidad sino sólo la dimensión que *‘de facto’* estamos considerando.

Y el problema crece a medida que comprobamos que no existe acuerdo acerca de cuáles son las dimensiones fundamentales, por lo que, aun construyendo correctamente un instrumento en función de las dimensiones consideradas, su valor se relativiza por cuanto muy pocos investigadores, si es que hay alguno aparte de los correspondientes autores, están de acuerdo con que las dimensiones consideradas son realmente las que deben serlo. Y ello es así pese a que algunos autores como Currall y Judge han señalado hace ya 30 años que el consenso alcanzado sobre la conceptualización de la confianza aún no se ha traducido en operacionalizaciones en la investigación empírica (Currall y Judge, 1995).

### **3.1- Aspectos a tener en cuenta en una estrategia de medida**

Dietz y Hartog (2006) señalan en su modelo (Figura 2.4) la gran cantidad de aspectos que habrán de ser considerados en una adecuada estrategia de medida y que ellos agrupan en cinco categorías para juzgar el valor científico-técnico de 14 instrumentos de medida (McAllister, 1995), Robinson (1996), Cummings y Bromiley (1996), Clark y Payne (1997), Brocker, Siegel, Daly, Tyler y Martin (1997), Spreitzer y Mishra (1999), Mayer y Davis (1999), Shockley-Zalabak, Ellis y Vinograd (2000) -escalas 1, 2 y 3-, Huff y Kelley (2003), Tyler (2003), Gillespie (2003) y Tzafrir y Dolan (2004):

- 1- Qué forma de confianza está siendo medida: creencia, decisión, conducta.
- 2- Cuál es el contenido de la creencia (los cuatro componentes del contenido).
- 3- Cuál es la fuente de la creencia (la persona en quien se confía, la persona que confía, la relación entre ambos, los factores del contexto).
- 4- Cuál es la identidad del referente (en quien se está confiando)
- 5- Algunas consideraciones metodológicas relacionadas con la redacción de los ítems.

#### *3.1.1- Forma o tipo de confianza que está siendo medida*

Es importante saber si lo que se está midiendo es una creencia, una decisión o una conducta. Saber que A considera a B confiable sirve de bien poco si A no tiene la intención de actuar sobre esta base o declina comportarse de un modo que se pueda percibir como asociado a la confianza. Por ello a la hora de medir habrá que ir más allá de la creencia que A tiene acerca de la confiabilidad de B.

En la mayoría de los instrumentos sometidos a estudio la preocupación por la creencia de la confiabilidad es claramente dominante cuando no la única. Sin embargo la intención de confiar es un predictor más potente de la conducta futura que la mera evaluación de la confiabilidad del fideicomisario. Según esto, parece recomendable incluir junto a elementos de creencia, medidas sobre la decisión positiva y voluntaria de confiar (su intención de actuar, ítems de estimación conductual). Pero los hechos concretos son bien distintos: la preocupación por conocer la intención o la decisión o la conducta del fideicomitente parece pasar a un segundo plano. Una excepción es Clark y Payne (1997) al formular 26 pares de ítems donde el primero pregunta por la creencia y el segundo por la intención de actuar.

#### *3.1.2- Contenido de la creencia que está siendo medida*

Los cuatro contenidos de la creencia que Dietz y Hartog consideran en su modelo (capacidad, benevolencia, integridad y predictibilidad) son relevantes y claramente separables de la decisión de confiar y todos deben ser considerados en una medida integral de la confianza.

Los instrumentos estudiados cubren parcialmente los cuatro componentes de contenido. La integridad suele ser el que mayor atención recibe seguido de la benevolencia. En cambio la competencia, sorprendentemente, y la previsibilidad suelen ser los menos representados a pesar de ocupar lugares destacados en las diversas teorizaciones. Mayer y Davis (1999)

cuidan la presencia de la competencia pero ignoran la previsibilidad, sin duda debido a que no entra en su conceptualización de la confianza.

### 3.1.3- Fuente o fundamento de la creencia

Es crítico saber si la fuente o el fundamento de la confianza es *la persona en quien se confía, la persona que confía, la relación entre ambos o los factores del contexto*. La fuente proporciona información valiosa sobre el vínculo entre una inducción a confiar y la decisión de confiar por lo que es importante en cualquier medida de la confianza.

Las fuentes de evidencia solicitadas a los encuestados más frecuentemente son, entre otras y por ese orden, las fuentes interpersonales, particularmente las percepciones del fideicomitente sobre la conducta y el carácter del fideicomisario a quien se lo considera plenamente autónomo y responsable de sus acciones, la conducta pasada del referente, la predisposición del fideicomitente, las relaciones intra y extragrupalas, la naturaleza y calidad de la relación, los valores comunes, los objetivos comunes, la interdependencia y el riesgo de la relación. Llama particularmente la atención no tomar en cuenta aspectos relacionados con el carácter y sobre todo con la integridad. Es muy importante también tomar en cuenta factores externos que limitan el comportamiento del fideicomisario ya que en caso contrario se puede asignar un efecto demasiado grande a la información derivada del fideicomisario o a cualquier otra variable que pueda influir en la confianza. En este punto Dietz y Hartog (2006) recuerdan que Bijlsma-Frankema y Koopman (2003) invocan al respecto el principio de ‘racionalidad limitada’ que nos indica que las personas sólo somos capaces de procesar un número finito de ‘señales’ –a nivel micro o macro- sobre la confiabilidad de la otra parte.

### 3.1.4- Identidad del referente

Conocer la identidad del referente (en quien se está confiando) desempeña también un importante papel a la hora de medir la confianza. Las personas participan en diversidad de relaciones de las que obtienen beneficios diferentes y a las que responden con actitudes y comportamientos también distintos. Los datos disponibles apuntan en esa dirección: los jefes confían más en las secretarías que las secretarías en sus jefes (Butler, 1983); se puede desarrollar la confianza en otro específico o en otro generalizado como la gerencia o los compañeros en general (Hartog, 2003). Por ello es importante conocer la identidad del referente para cada cuestión que se plantee: ser específico sobre el referente exacto o grupo de referentes en la redacción de los ítems y ello tanto para ser consistente en todos los elementos como para analizar diferentes relaciones por separado.

Para que una teoría de la confianza sea correcta, dicen Dietz y Hartog (2006) recordando a Mayer y Davis (1999), *‘la persona en quien se confía ha de ser alguien específico, identificable y percibido como teniendo voluntad propia para actuar’* y aquí tenemos un gran problema. Con frecuencia se pide a los encuestados que respondan agrupando sus evaluaciones de la confiabilidad de un conjunto más o menos numeroso de personas específicas eligiendo una puntuación compuesta (confianza en un departamento, en una organización, en los trabajadores en su conjunto). Esta solicitud de respuesta es, en el mejor de los casos, bastante problemática pues requiere bastante experiencia, bastante información y equilibrio en el tratamiento de la información. A veces hay mucha ambigüedad sobre a quien se refiere el referente (por ejemplo, ‘el empleador’ puede ser el propietario, la dirección, el jefe



inmediato). En no pocos casos el referente cambia según los ítems y esto no tiene mucho sentido toda vez que es probable que las relaciones varíen de unos casos a otros.

### 3.1.5- *Algunas consideraciones metodológicas*

Algunos aspectos metodológicos tienen que ver con la redacción de los ítems. A este respecto es conveniente tener en cuenta una serie de consideraciones entre las que podemos destacar: a) las preguntas que se formulen han de dejar muy claro a qué se está respondiendo evitando así la relatividad de las respuestas; b) recurrir a algunas preguntas invertidas para evitar la tendencia a la aquiescencia; c) tratar la confianza y la desconfianza como extremos de un continuum puede ser problemático en tanto no se aclare si se trata de una única dimensión o de dos dimensiones independientes; d) los ítems negativos son frecuentemente difíciles de interpretar en tanto que los positivos suelen ser más fáciles y, por tanto, más fiables y precisos; e) si aceptamos que hay grados de confianza, hablar de la confianza en general puede resultar excesivamente vago y general; y f) finalmente, la propia palabra confianza es cuestionable si debe utilizarse o no en las preguntas por cuanto conlleva cierto grado de emoción que podría distorsionar las respuestas.

Algunos autores optan por ítems con una clara orientación afectiva en tanto que otros lo hacen con orientación cognitiva, pero frecuentemente surgen dudas de diferenciación en el informante aunque algunos estudios hablen de una alta correlación entre los ítems afectivos y los cognitivos o de creencias. También se observa que predominan los ítems redactados en términos positivos, algunos autores utilizan mucho la palabra confianza, y, finalmente, teniendo en cuenta que la confianza puede variar, es dinámica y continua, se puede aumentar o dañar, es cada vez más necesaria la realización de investigaciones longitudinales que proporcionen una evidencia más rica que los flashes instantáneos que pueden ofrecer mucha variabilidad en función de acontecimientos recientes.

Dietz y Hartog (2006) terminan apuntando la idea de que *'por nuestra parte sugeriríamos que es útil volver a conceptualizar la confianza como siempre un juicio cognitivo (excepto quizás en su grado 'con base en la identificación'), pero que en sus formas superiores el juicio está acompañado, pero no necesariamente conformado, por una respuesta emocional. Esto refleja la secuencia cognición, afecto e intención de actuar presentada por Fishbein y Azjen (1975)<sup>1</sup> en su teoría de la acción razonada.*

Y es justamente aquí donde enlazan McEvily y Tortoriello (2011) cuando dicen que la concepción dominante en la literatura sobre confianza organizacional considera la confianza cada vez más como un estado psicológico que comprende la **'intención de aceptar**

---

<sup>1</sup> *Mirando nuevamente la división afectivo-cognitiva en la medida de McAllister a la luz de la discusión sobre el contenido, nos sorprenden algunas curiosidades. La sección afectiva parece tratar solo con 'benevolencia', mientras que uno podría esperar que la 'integridad' del fideicomisario también inspire una respuesta emocional en el fideicomitente. En cambio, los juicios sobre la "integridad" se agrupan con los elementos cognitivos, aunque la mayoría de los elementos parecen ser afectivos. Además de la integridad, los ítems cognitivos también reflejan 'previsibilidad' y 'competencia', pero no parecen ofrecer una evaluación calculadora de los motivos de la parte (es decir, "benevolencia"). En otras palabras, la medida parece implicar que uno no evalúa la integridad de la otra parte a nivel emocional y tampoco calcula los motivos de otro. Esto parece extraño, especialmente si, como argumenta McAllister (1995, p. 51), los juicios afectivos solo surgen después de una evaluación cognitiva suficiente. El aplazamiento implícito de una evaluación de los motivos de la otra parte hasta relativamente tarde en la relación parece teóricamente inapropiado y prácticamente desaconsejado (Dietz y Hartog, 1996).*

**vulnerabilidad** sobre la base de **‘expectativas positivas acerca de las intenciones o comportamientos de otro’**. Esta definición subraya dos elementos clave y la relación entre ellos (Colquitt, Scott y LePine, 2007; Ferrin, Bligh y Kohles (2008):

- La voluntad de ser vulnerable ante el otro.
- La expectativa de recibir un trato favorable por la otra parte.
- La relación que existe entre los dos elementos anteriores (la voluntad se justifica por la expectativa).

Esta definición anterior sirve de base, por lo demás, y es muy coherente con el planteamiento de Mayer, Davis y Schoorman (1995), probablemente el modelo más referenciado en la literatura. Pero así como las tendencias apuntan a una definición y marco teórico de la confianza cada vez más compartidos, puede no ocurrir algo similar a la hora de operativizar la confianza mediante un instrumento de medida. Claro que, aun partiendo de la misma definición y del mismo marco teórico, uno puede preguntarse si tiene sentido medir la confianza con un mismo instrumento en contextos tan diferentes como las relaciones de amistad, las relaciones de pareja, el ámbito del marketing o el mundo de las relaciones laborales sobre todo si aceptamos que la confianza es inherentemente dependiente del contexto (Hardin, 2002). McEvily y Tortoriello (2011) abordan esta cuestión aportando dos salidas posibles:

a) Modificar o eliminar elementos del instrumento de medida que sean menos pertinentes desde un punto de vista organizacional (o psicosocial o marital o ..., según corresponda). Proceder de este modo llevarían a cuestionarnos si la escala modificada sigue midiendo lo que pretendía originalmente o la hemos desvirtuado tanto que ya no sabemos muy bien qué mide; y

b) Diseñar, crear, desarrollar una medida específica para un estudio muy concreto. *“... llevado al extremo, este enfoque nos llevaría inevitablemente a una medida de la confianza completamente única para cada estudio, lo que haría extremadamente difícil comparar e integrar resultados de cara a construir un cuerpo de conocimiento acumulativo”* McEvily y Tortoriello (2011<sup>o</sup>) citan al respecto el caso de la relación entre desempeño organizacional y confianza: mientras unos estudios señalan la relación positiva que existe, otros no hallan ninguna relación y aun otros como el de Robson, Katsikeas y Bello (2008) que muestran una relación negativa. Como estos estudios utilizan instrumentos distintos, es imposible comparar los resultados, pues bien pudiera ocurrir que, más allá de lo que los investigadores declaran, cada instrumento estuviera midiendo dimensiones distintas –independientemente de cómo se denominen– que, efectivamente, tienen una relación distinta con el rendimiento. Sin un instrumento unificado de medida la naturaleza acumulativa de los hallazgos sigue siendo un gran imposible.

Superar esta situación requiere una revisión profunda y crítica del estado de la situación, propósito que asumieron McEvily y Tortoriello (2011) y que nos servirá de línea maestra a lo largo de este capítulo. Y lo hacemos porque su revisión no es una más. Además de tener en cuenta las revisiones anteriores de Dirks y Ferrin (2001 y 2002) centradas respectivamente en la confianza interpersonal y en la confianza en los líderes, seleccionaron una base 171 documentos publicados durante un período de 48 años y en los que identificaron 129 instrumentos de medida. Por tanto estamos ante una revisión de gran calado y de referencia inexcusable. Ellos mismos distinguen tres grandes apartados en su trabajo que es

preciso respetar en términos generales: estado actual de la medición de la confianza (organizacional), instrumentos con propiedades psicométricas altamente satisfactorias y pautas para medir la confianza en el futuro.

### 3.2- Estado actual de la medición de la confianza (organizacional)

McEvily y Tortoriello (2011) llegaron a una serie de conclusiones que, por lo minucioso y exhaustivo de su análisis, se considera de gran valor informativo por cuanto reflejan muy claramente el estado del arte. Por todo ello se recoge a continuación lo más sobresaliente.

Ante todo destaca la gran proliferación de instrumentos de medida. 77 de los 129 instrumentos estudiados eran de nueva creación en lugar de replicaciones de otros desarrollados y validados anteriormente. De los replicados, 32 de 52 eran replicaciones únicas y sólo 22 habían sido replicadas más de una vez (Tabla 3.1).

Tabla 3.1- Condiciones requeridas para que un instrumento fuese considerado una réplica exacta o no.

Réplica exacta	Réplica no exacta
1. El mismo número de ítems y exactamente las mismas palabras.	1. Las palabras de los ítems originales fueron cambiadas.
2. El mismo número de ítems y los cambios en las palabras se limitaban a modificar la descripción del fideicomitente o del fideicomisario ('yo' en vez de 'nosotros', 'la otra parte' en vez de 'el departamento').	2. Cuatro o más ítems fueron eliminados del instrumento original.
3. Se utilizaron exactamente las mismas palabras pero tres o menos ítems fueron eliminados con base en el análisis de resultados de validez de constructo.	3. Cuatro o más ítems fueron añadidos al instrumento original.

Tomadas conjuntamente, estas 22 medidas diferentes aparecen en poco más de la mitad de todos los artículos objeto de la revisión. Una cuestión bien distinta es la precisión de las replicaciones teniendo en cuenta el número de ítems, las palabras exactas que se utilizaron y si se añadieron o eliminaron ítems. Un instrumento se consideraba réplica exacta o no según que se cumplieran las condiciones que se indican en la Tabla 3.1. Si una investigación no ofrecía información suficiente para poder clasificar claramente el instrumento, entonces era clasificado como 'información insuficiente' (Tabla 3.2).

Los resultados pusieron de manifiesto que sólo 24 casos (de 130) eran réplicas exactas y en 11 de los 24 los replicantes eran los propios autores del instrumento original. En muchos casos faltaba información para tomar una determinación y en bastantes casos los cambios eran lo suficientemente grandes como para cuestionar si se trataba o no del mismo instrumento de medida. Todo ello pone de manifiesto que parece haber 'muy poca precisión en la forma en que las medidas de confianza se replican'.

Si tomamos en cuenta una perspectiva temporal, McEvily y Tortoriello (2011) observan que estamos abocados a una mayor balcanización de los instrumentos de medida. A primera vista las variaciones en las técnicas de medida son más o menos las mismas que veinte

años antes: se observa una cierta tendencia a reducir el número de nuevas creaciones pero esta reducción viene compensada por el incremento notable de las réplicas no literales.

Tabla 3.2- Número de replicaciones y precisión de las mismas (McEvily y Tortoriello, 2011)

Autores del instrumento	Nº de veces replicado	¿Replicación literal?		Información insuficiente
		Sí	No	
1- McAllister (1995)	12	3	5	4
2- Mayer y Davis (1999)	11	2	8	1
3- Cook y Wall (1980)	10	0	6	4
4- Roberts y O'Reilly (1974)	8	1	3	4
5- Mayer y Davis (1999)	7	2	4	1
6- Cummings y Bromiley (1996)	4	1	3	0
7- Nyhan y Marlowe (1997)	4	0	1	3
8- Podsakoff y cols. (1990)	4	1	1	3
9- Rempel y Holmes (1986)	4	0	4	0
10- Robinson y Rousseau (1994)	4	0	3	1
11- Schoorman y cols. (1996)	4	1	3	0
12- Zaheer y cols (1998)	4	1	3	0
13- Butler (1991)	3	0	0	3
14- Doney y Cannon (1997)	3	1	2	0
15- Johnson y cols. (1996)	3	0	2	1
16- Simons y Peterson (2000)	3	1	2	0
17- Gabarro y Athos (1976)	2	1	0	1
18- Johnson-George y Swap (1982)	2	0	2	0
19- Pearce y cols. (1994)	2	0	1	1
20- Read (1962)	2	1	1	0
21- Robinson (1996)	2	0	1	1
22- Scott (1983)	2	1	0	1
<b>Medidas de replicación única</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>24</b>	<b>70</b>	<b>36</b>

Muchos estudios informan poco o nada de la validez de constructo. La mitad de los instrumentos revisados ofrece el índice de consistencia/fiabilidad alfa de Cronbach pero no información de la validez de constructo; la otra mitad ofrece tanto los datos de fiabilidad como de validez de constructo. Estos análisis suelen tomar la forma de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios pero sólo en 16 casos se informa sobre análisis convergente y discriminante. *‘El nivel de detalle ofrecido sobre la validez de constructo oscila entre nada de información hasta una información detallada sobre pesos, comunalidades e índices de ajuste. Conjuntamente considerados estos datos apuntan a que el nivel de confianza que se puede inferir sobre la validez de medidas utilizadas en la literatura organizacional es muy desigual. Para una mayoría de estudios revisados, la información facilitada es insuficiente para saber con que precisión se ha medido la confianza’* (McEvily y Tortoriello, 2011).

Otro aspecto importante es la dimensionalidad de la confianza. Suele considerarse que la confianza es un constructo con múltiples facetas y que parece requerir un medida multidimensional amén de un conocimiento del grado de relación entre las distintas dimensiones (Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006). Pero, en contra de lo esperable, la gran mayoría de instrumentos (78%) tratan la confianza empíricamente como un constructo unidimen-

sional. Sólo un 22% de las medidas son multidimensionales y casi todas operacionalizan no más de cuatro dimensiones. Llama la atención la variabilidad del número de dimensiones identificadas: 38 dimensiones en un total de 46 mediciones multidimensionales (Tabla 3.3). En términos generales, dicen los revisores, parece que en la literatura organizacional aún no se ha aceptado la perspectiva de que la confianza es multifacética tanto en términos de conceptualización como en términos de evaluación empírica.

Tabla 3.3- Dimensionalidad de la confianza (McEvily y Tortoriello, 2011)

	Dimensión	Número de veces operacionalizada
1	Integridad	19
2	Capacidad/competencia	14
3	Benevolencia	14
4	Afectiva	12
5	Cognitiva	11
6	Confianza (literalmente)	9
7	Lealtad	7
8	Apertura	7
9	Justicia	6
10	Fiabilidad	5
11	Fe en las intenciones	4
12	Predictibilidad	4
13	Promesa/ compromiso de cumplimiento	4
14	Deseo de riesgo	4
15	Disponibilidad	3
16	Consistencia	3
17	Discreción	3
18	Oportunismo	3
19	Receptividad	3
20	Vigilancia/seguimiento	3
21	Motivos/Intenciones	2
22	Evitar tomar excesiva ventaja	1
23	Cálculo	1
24	Carácter	1
25	Comunicación	1
26	Interés	1
26	Coordinación	1
28	Credibilidad	1
29	Dinamismo	1
30	Pericia	1
31	Paciencia	1
32	Buena voluntad	1
33	Habitación	1
34	Honestidad	1
35	Acuerdo informal	1
36	Aceptación de la influencia	1
37	Institucionalización	1
38	Juicio	1

*‘Tomados en conjunto, concluyen McEvily y Tortoriello (2011, p. 35) en un tono un tanto pesimista, la falta de replicación, la evidencia débil de la validez de constructo y el consenso limitado sobre las dimensiones operacionales sugieren que el estado del arte de medir la confianza en la literatura organizacional es todavía rudimentario y está cada vez más fragmentado. Ello puede deberse en parte a la naturaleza específica del contexto de*

*confianza y en parte a la heterogénea procedencia de los investigadores y a no poder contar con instrumentos cuidadosamente diseñados y validados’ y apoyados en un sólido soporte teórico y metodológico. Esta última causa podría, no obstante, descartarse por cuanto McEvily y Tortoriello identificaron cinco instrumentos que pueden calificarse de sobresalientes o, al menos, de notables. Son los que se recogen en la Tabla 3. 4 con propiedades psicométricas altamente satisfactorias.*

Tabla 3.4- Medidas de confianza destacadas ((McEvily y Tortoriello, 2011)

Autores	Instrumento de medida	
McAllister (1995)	Managerial Interpersonal Trust	Confianza interpersonal gerencial
Currall and Judge (1995)	Boundary Role Persons’ Trust	Confianza de las personas en roles límite
Cummings and Bromiley (1996)	Organisational Trust Inventory	Inventario de confianza organizacional
Mayer and Davis (1999)	Organisational Trust	Confianza organizacional
Gillespie (2003)	Behavioural Trust Inventory	Inventario de confianza conductual

Estos cinco instrumentos especialmente valorados por McEvily y Tortoriello (2011) lo son no porque los demás sean descalificados sino porque estos cinco informan sobre sus propiedades psicométricas y también sobre los procedimientos utilizados para su desarrollo (cómo se han ido depurando) o sobre sus propiedades de validez de constructo (discriminante, convergente, nomológica). Las demás medidas recogidas en la Tabla 3.2 podrán ser igualmente buenas o mejores pero no se dispone de información suficiente al respecto.

A las limitaciones y sugerencias formuladas por McEvily y Tortoriello (2011) hemos de añadir que sus valoraciones y sus críticas no se extienden a desafíos más complejos relativos a la exploración de si la confianza y la desconfianza deben ser medidas independientemente como dos factores, cada uno con su validez de constructo sino, por el contrario, si esos diferentes tipos de confianza se pueden medir limpiamente como un desarrollo de la relación o una transformación a lo largo del tiempo (Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006).

### 3.3- Instrumentos con propiedades psicométricas altamente satisfactorias

Las medidas seleccionadas, que constituyen un buen ejemplo del ‘estado del arte’ de medir la confianza organizacional, también pueden ser objeto de mejora particularmente en relación con los tres aspectos siguientes:

- a) La literatura pone de manifiesto el reconocimiento de que dos elementos centrales de la confianza son la ‘voluntad de ser vulnerable’ y la ‘expectativa de un trato favorable’ por parte del fideicomisario. Estos dos constructos deberían estar claramente recogidos por los instrumentos y en el caso de los recogidos en la Tabla 3.4, pese a que se supone que son los mejores, no está del todo claro que sea así pues o bien recogen un componente e ignoran el otro o emplean ítems de dudosa interpretación. Sólo el de Mayer y Davis (1999) difiere un poco por cuanto recoge una familia de medidas (confiabilidad, confianza y toma de riesgos) que parece proporcionar cobertura de ambos elementos conceptuales. Con todo este es un área que demanda cierta mejora.

b) La naturaleza específica del contexto importa mucho en la medida de la confianza y ya hemos señalado que puede que ésta sea una de las razones de la tremenda fragmentación de los instrumentos de medida. A este problema no son ajenos los instrumentos seleccionados en la Tabla 3.4: la medida desarrollada por McAllister (1995) fue diseñada para medir la confianza en las relaciones entre iguales a nivel de gerencia; el de Currell y Judge (1995) fue concebido para medir la confianza entre roles frontera de distintas organizaciones; el de Cummings y Bromiley (1996) fue pensado para medir la confianza entre colectivos y para tener en cuenta costes de transacción; los de Mayer y Davis ((1999) y Gillespie (2003) fueron diseñados para capturar la confianza en una variedad limitada de relaciones organizacionales. Todos ellos tratan de medir lo que pretenden pero pretender que midan la confianza en otros contextos distintos es dar un salto en el vacío que va mucho más allá de lo que pasaba por la mente de sus autores en el momento en que los crearon. Sin duda ésta es una cuestión que está necesitada de mejora.

c) La multidimensionalidad sigue siendo un asunto todavía pendiente. Los cinco instrumentos lidian con ella pero el éxito es muy discutible. Las saturaciones factoriales varían notablemente así como la estructura factorial general incluso cuando se replican. Ésta es también un área de mejora y probablemente la más importante y necesitada.

### **3.4- Pautas para medir la confianza en el futuro**

Los cinco instrumentos que se han indicado anteriormente tienen una capacidad indiscutible para medir la confianza pero su valor no está tanto en medir la confianza en general, lo que hubiera sido más que deseable, sino en medir distintos aspectos de la confianza. Por eso la respuesta correcta a la pregunta de qué instrumento es el más adecuado para una investigación concreta es que la elección dependerá de aquél que mejor se ajuste al modelo teórico en el que se sustenta la investigación.

Y es que las diferencias instrumentales responden más que a ninguna otra cosa a diferencias de enfoque para medir la confianza y estos distintos enfoques reflejan diferencias teóricas centrales que tienen que ver con el significado de confianza. Por ejemplo, en economía experimental las medidas de confianza (comportamientos) son consistentes con las preferencias reveladas acerca del comportamiento y estos comportamientos son el reflejo más confiable de las actitudes latentes. Consecuentemente, *“la confianza sólo es significativa si se manifiesta conductualmente mientras que las percepciones subjetivas y las intenciones declaradas se consideran, en el mejor de los casos, aproximaciones ‘ruidosas’ de la confianza y, en el peor, una ‘charla barata’ . Aquí, la disposición a ser vulnerable es vista como una vulnerabilidad real en la que se incurre...”*

*Por el contrario, en la literatura organizacional el énfasis se hace en la confianza como un estado psicológico. La confianza en su forma más pura es vista como una intención o una disposición a actuar y los comportamientos que se derivan de la confianza son interpretados como toma de riesgos. Desde este punto de vista la confianza sólo puede representarse como una actitud y las medidas de comportamiento se confunden con construc-*

ciones ‘similares a la confianza’ y estrechamente relacionadas con la cooperación, la equidad, la aversión al riesgo y el altruismo (McEvily y Tortoriello, 2011, p. 40).

Tabla 3.5- Estructura básica de la confianza (concepción dominante en la literatura)

Componente	Naturaleza del componente	También denominado
Una expectativa o creencia (de A, el fideicomitente) sobre otra parte (B, el fideicomisario)	Perceptivo o actitudinal	Creencias de confiabilidad
Una voluntad de hacerse uno mismo vulnerable	Intencional o volitivo	Intenciones/decisiones de confianza
Un acto de asunción de riesgos	Conductual	Comportamientos de confianza

Ya sabemos por la revisión teórica que la confianza es un concepto multidimensional que consta de tres grandes componentes (Tabla 3.5). Aunque lo deseable sería medir todas las dimensiones para así poder acceder a una evaluación global de la confianza, cada instrumento se centra fundamentalmente en ciertos componentes o dimensiones y a veces en mediciones que cabalgan sobre dos o más dimensiones de un modo un tanto ambiguo e indefinido.

Tabla 3.6- Mediciones específicas de cada instrumento

Instrumento	Mediciones generales	Mediciones específicas	Observaciones
McAllister (1995) ( <i>Managerial Interpersonal Trust</i> )	Creencias de confiabilidad	Características individuales del fideicomisario: motivos e intenciones. Cuidado y preocupación de B por el bienestar de A: confianza basada en el afecto.	Cierta superposición con Mayer y Davis (1999)
Currell y Judge (1995) ( <i>Boundary Role Persons' Trust</i> )	Creencias Esfuerzos de buena fe por parte de B	Honestidad y no oportunismo de B	Los ítems sirven para capturar la decisión de confianza pero también las conductas de confianza
	Decisión de confiar	Voluntad de llevar a cabo acciones de confianza	
Cummings y Bromiley (1996) ( <i>Organizational Trust Inventory</i> )	Afecto Cognición Intención de actuar		
Mayer y Davis (1999) ( <i>Organizational Trust</i> )	Percepciones	Capacidad de B Benevolencia de B Integridad de B	Cierta superposición con McAllister (1995)
	Intenciones/decisiones	Voluntad del fideicomitente de ser vulnerable, de exponerse al riesgo de ser perjudicado por las acciones de B. Captan el antecedente más próximo a la acción de confianza.	
Gillespie (2003) ( <i>Behavioural Trust Inventory</i> )	Decisión de confiar	Voluntad de llevar a cabo acciones de confianza. Captan el antecedente más próximo a la acción de confianza.	Los ítems sirven para capturar la decisión de confianza pero también las conductas de confianza

Nota 1.- Investigación previas han demostrado, según referencia de McEvily y Tortoriello (2011), que la ‘estimación del comportamiento’ usando ítems de encuesta es altamente predictivo del comportamiento real (Armitage y Conner, 2001; Sheeran y Orbell, 1998; Randall y Wolff, 1994;; Sheppard, Hartwick y Warshaw, 1988).



Tratando de aclarar las capacidades específicas de medición de cada instrumento, hemos recurrido a la Tabla 3.6 de McEvily y Tortoriello (2011, p. 39) que nos indica lo más característico y las mediciones con mayor potencialidad de cada herramienta de medida.

La carencia de un enfoque común para medir la confianza es consecuencia sin duda de la diversidad e incompatibilidad teórica y, con este estado de cosas, no es factible que la investigación empírica contribuya eficazmente a la creación de un cuerpo acumulativo de conocimiento que permita un avance en la comprensión, significado, causas y consecuencias de la confianza. *“Creemos que una forma fructífera de resolver tales diferencias es reconocer que la confianza está compuesta por diferentes componentes e incorporar explícitamente las relaciones entre tales componentes en modelos teóricos y empíricos de confianza. Por ejemplo, algunas investigaciones –dicen McEvily y Tortoriello (2011, p. 40) (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Mayer y Davis, 1999) sugieren que las percepciones sobre la confiabilidad conducen a decisiones con respecto a la disposición a ser vulnerable, lo que a su vez se traduce en una variedad de comportamientos de confianza. Sin embargo, sabemos de pocos estudios que realmente validan esta cadena causal completa de relaciones. Al mismo tiempo, otra investigación sugiere que la voluntad de ser vulnerable no necesariamente media el efecto de las percepciones y las expectativas sobre los comportamientos (Colquitt, Scott y LePine, 2007)”*.

Una cuestión más tiene que ver con la confianza y su dependencia del contexto. La pregunta podemos plantearla en los siguientes términos: ¿es factible o no utilizar instrumentos diseñados para un contexto específico –por ejemplo, las relaciones de pareja– en otro contexto –por ejemplo, las relaciones interorganizacionales? La respuesta no es simple y la Tabla 3.7 constituye un buen ejemplo que no necesita comentarios. La potencialidad de un instrumento, como los cinco mencionados anteriormente, también se mide por su aplicabilidad a contextos bastante diferentes si bien es preciso no forzar tanto su ajuste a la realidad que pueda producir un efecto distorsionador de los resultados. A veces pueden requerir ajustes en la redacción de los ítems o adaptaciones más profundas, en cuyo caso será preciso verificar sus características psicométricas. Esta actuación tendría la ventaja de facilitar comparaciones de los resultados, acumular un conocimiento comparable y, por tanto, alcanzar un conocimiento generalizable.

Pero también habrá circunstancias en que realmente sea inevitable recurrir a la construcción de nuevos instrumentos ya porque los contextos son muy diferentes ya porque pueden existir diferencias culturales que lo hagan inevitable por cuanto el significado de confianza puede diferir sustancialmente.

Lewicki, Tomlinson y Gillespie en su revisión de 2006, tras admitir la convergencia creciente en los elementos centrales de la confianza, reconocen que aún queda mucho trabajo conceptual por hacer para alcanzar una definición generalmente compartida de confianza. Al no tener una definición compartida, los problemas de medida de la confianza se multiplican. Pero incluso cuando se explicita una definición las limitaciones de las medidas son evidentes, siendo deber de los investigadores garantizar la estrecha correspondencia entre una definición de confianza y sus medidas como ya señalamos anteriormente.

Finalmente, podemos añadir otros problemas importantes en la medición de la confianza entre los que podemos destacar:

Tabla 3.7- Medidas de confianza

Instrumento y auto-res	Nº ítems	Facetas o dimensiones	Ejemplo de ítems
<b>Medidas conductuales</b>			
Deutsch (1958)	**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> </ul>	Hacer un movimiento cooperativo en un juego de motivos mixtos.
Cash, Stack y Lu-na (1975)	**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benevolencia</li> <li>• Apertura</li> </ul>	El número de segundos que una persona caminaría antes de caer hacia atrás en brazos de un compañero. Voluntad de revelar información personal a un extraño.
<b>Medidas generales</b>			
Escala de confianza interpersonal (Rotter, 1967)	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escepticismo sobre los políticos</li> <li>• Explotación interpersonal</li> <li>• Hipocresía social</li> <li>• Confianza en el desempeño de roles (Chun y Campbell, 1974)</li> </ul>	En el ámbito judicial uno espera que todos podamos recibir un trato imparcial.. Este país tiene un futuro oscuro a menos que podamos atraer a mejores personas a la política. Al tratar con extraños, es mejor ser cauteloso hasta que haya evidencia comprobada de que son fiables. Es estos tiempos competitivos tienes que estar alerta o es probable que alguien se aproveche de ti. Aunque tenemos informes en periódicos, radio y televisión, es difícil tener cuentas claras y objetivas de los eventos públicos. Por lo general se puede confiar en los padres que cumplan sus promesas La mayoría de los técnicos en reparación no cobrarán de más incluso si piensan que usted no sabe nada de su especialidad.
Escala de confianza-sospecha (Heterick,19819)	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Sospecha</li> </ul>	Creo que a la mayoría de la gente le gustaría salir adelante Es más seguro no confiar en nadie Tiendo a confiar mucho en otras personas y rara vez he sido decepcionado
<b>Confianza en relaciones íntimas</b>			
Escala de confianza diádica	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benevolencia</li> </ul>	Hay momentos en los que no se puede confiar en mi pareja. Mi pareja es perfectamente honesta y sincera conmigo. Siento que puedo contar con mi pareja para ayudarme
Escala de confianza interpersonal específica (Johnson-George y Swap, 1982)	43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza emocional</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Confianza general (sólo hombres)</li> </ul>	Podría confiar en _____ y saber que él/ella querría escuchar. Si yo dijera _____ que cosas me preocupan, él/ella no pensaría que las preocupaciones eran tontas. Si _____ prometió hacerme un favor, él /ella seguiría adelante. Podría esperar _____ que me diría la verdad.
Confianza en las relaciones estrechas	26	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsibilidad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Fe</li> </ul>	Por lo general sé cómo va a actuar mi partner. Se puede contar con él/ella (P). Se puede contar con que mi pareja se preocupe por mi bienestar (C). Aunque los tiempos pueden cambiar y el futuro es incierto, conozco a mi pareja y siempre estará lista para ofrecerme fortaleza y apoyo(F)
<b>Confianza organizacional</b>			
Confianza en el empleador (Athos y Gabarro, 1978)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Benevolencia</li> <li>• Justicia</li> <li>• Apertura</li> </ul>	Creo que mi empleador tiene una gran integridad. Mi empleador no siempre es honesto y veraz*. En general creo que los motivos e intenciones de mi empleador son buenos. No creo que mi empleador me trate de manera justa* Mi empleador es abierto y directo conmigo.

1- El medio más utilizado es una escala tipo Likert en la que se solicita un indicador numérico de la fortaleza de la confianza. Éste es un medio muy restrictivo que no capta la complejidad de los componentes de la confianza ni tampoco la dinámica, ni los cambios a lo largo del tiempo y restringe el rango de respuestas a las definidas por el investigador.

2- Es preciso utilizar también y en combinación otros métodos que permitan rastrear en el tiempo las relaciones de confianza. Estamos pensando en métodos cualitativos como las técnicas de incidentes críticos, registros de diarios, entrevistas en profundidad, estudios de casos, narraciones autobiográficas, etc.

3- Los estudios de laboratorio suelen ser muy breves y proporcionan una información muy puntual. Deben ser complementados con trabajos de campo que, examinando las mismas

relaciones, permitan determinar la validez y la generalización de los resultados obtenidos en el laboratorio

Tabla 3.7- Medidas de confianza (cont.)

Confianza interpersonal en el trabajo (Cook y Wall, 1980)	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Capacidad en lo referente a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pares/iguales</li> <li>b) Dirección</li> </ul> </li> </ul>	<p>Puedo confiar con en las personas con las que trabajo si lo necesito. Se puede confiar en la mayoría de mis compañeros de trabajo. Harán lo que dicen que harán.</p> <p>Puedo confiar en que otros trabajadores no dificulten mi trabajo por descuido con el suyo*.</p> <p>Nuestra gerencia estaría bastante preparada para conseguir ventajas engañando a los trabajadores*.</p> <p>Se puede confiar en la gerencia para tomar decisiones sensatas sobre el futuro de la empresa.</p>
Medidas de confianza (Scott, 1981)	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor inmediato</li> <li>• Unidad de trabajo</li> <li>• Alta dirección</li> <li>• Agente de Consultoría</li> </ul>	<p>Me siento libre de discutir problemas de trabajo con mi supervisor inmediato sin miedo a que lo usen en mi contra más tarde.</p> <p>Puedo confiar en los miembros de mi grupo de trabajo para que me ayuden si tengo dificultades para con mi trabajo.</p> <p>Cuando la dirección debe tomar decisiones que parecen estar en contra de los intereses de los trabajadores, creo que las decisiones de la gerencia están justificadas por otras consideraciones.</p>
Inventario de condiciones de confianza (Butler, 1991)	44	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Discreción</li> <li>• Equidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Apertura</li> <li>• Confianza</li> <li>• Promesa de cumplimiento</li> <li>• Receptividad</li> </ul>	<p>_____ suele estar cerca cuando lo necesito.</p> <p>_____ hace las cosas de manera adecuada.</p> <p>Rara vez sé que _____ hará a continuación</p> <p>Si _____ me promete algo, él/ella lo cumplirá.</p> <p>_____ realmente me escucha.</p> <p>_____ guarda los secretos que lo comunico.</p> <p>_____ siempre me dice la verdad.</p> <p>_____ me trata con justicia.</p>
Inventario de confianza organizacional (Cummings y Bromily, 1996)	12 ó 62	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene compromisos</li> <li>Negocia honestamente</li> <li>Evita tomar una ventaja excesiva</li> </ul>	<p>En nuestra opinión ___ es confiable.</p> <p>Creemos que en ___ las personas triunfan pisando a otras.</p> <p>Sentimos que ___ trata de tomar la delantera.</p> <p>Sentimos que ___ negocia con nosotros honestamente.</p> <p>Sentimos que ___ mantendrá su palabra.</p> <p>Sentimos que ___ trata de evitar sus compromisos.</p> <p>Sentimos que ___ se aprovecha de las personas que son vulnerables.</p>
Encuesta de confianza (Shaw, 1997)	32	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza</li> <li>Resultados</li> <li>Integridad</li> <li>Preocupación</li> </ul>	<p>Hay muchos controles y límites sobre lo que pueden hacer las personas 1 2 3 4 5 Las personas toman la libertad sobre lo que necesitan para hacer su trabajo</p> <p>Las promesas y compromisos siempre se rompen 1 2 3 4 5 La gente siempre va adelante con sus promesas y compromisos</p>
Confianza en las escuelas (Hoy y Tschannen-Moran, 1999)	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntad de ser vulnerable</li> <li>Benevolencia</li> <li>Fiabilidad</li> <li>Competencia</li> <li>Honestidad</li> <li>Apertura</li> </ul>	<p>Los maestros en esta escuela pueden confiar en el director.</p> <p>El director de esta escuela mantiene su palabra.</p> <p>Incluso en una situación difícil, los maestros de esta escuela pueden depender uno de otro.</p> <p>Los maestros en esta escuela tienen fe en la integridad de sus colegas.</p> <p>Los estudiantes en esta escuela deben ser supervisados de cerca*.</p> <p>Los maestros pueden contar con los padres en esta escuela.</p>

\* Puntuación invertida  
 \*\* Medida experimental

4- Las técnicas longitudinales y cualitativas son muy valiosas para examinar las proposiciones subyacentes al modelo bidimensional y transformacional de Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006). Por ejemplo, para falsar hipótesis relativas a si la confianza con base en el cálculo evoluciona hacia confianza con base en el conocimiento y más tarde a confianza con base en la identificación o para generar ideas sobre la amplitud y la profundidad de las

relaciones o sobre la coexistencia de confianza y desconfianza en relaciones interdependientes y complejas Lewicki, Tomlinson y Gillespie (2006, p.1015-1016).

### **3.4- Resumen y conclusiones**

Si las formulaciones teóricas y las definiciones conceptuales de confianza se caracterizan, pese al avance que sin duda se ha producido, por su diversidad, inconsistencia y falta de integración ¿qué se puede esperar de la medida? Cada autor parece disfrutar aportando su propia definición, su propio marco de referencia y, lógicamente, su propia técnica de medida. Al problema conceptual se añade la cuestión de la dimensionalidad por lo que en algunas ocasiones, aun compartiendo la definición, no ocurre lo mismo con el número y naturaleza de las dimensiones. Y, así, al operacionalizar la confianza resultan medidas que producen resultados que no son comparables y, por ende, no permiten la acumulación de conocimiento.

A la hora de medir la confianza es preciso tener en cuenta qué forma de confianza (creencia, decisión o conducta) está siendo medida, cuál es el contenido de la creencia (capacidad, benevolencia, integridad y predictibilidad), cuál es la fuente de la creencia (el fideicomitente, el fideicomisario, la relación entre ambos o los factores de contexto) y cuál es la identidad del referente en quien se está confiando, amén de otras serie de aspectos estrictamente metodológicos relativos a la redacción de los ítems, la orientación afectiva, cognitiva o conductual, etc.

Diversos estudios han realizado analizado y realizado valoraciones de las metodologías de investigación utilizadas, concluyendo que hay una enorme proliferación de medidas diferentes fruto, sin duda, de la disparidad de marcos de investigación que se utilizan. McEvily y Tortoriello (2011) en una revisión minuciosa y muy extensa encontraron que 77 de los 129 instrumentos estudiados eran de nueva creación en lugar de replicaciones de otros desarrollados y validados anteriormente. De los replicados, 32 eran replicaciones únicas y sólo 22 habían sido replicados más de una vez. De los 130 casos estudiados, sólo 24 eran réplicas exactas de los instrumentos y en 11 de los 24 casos los replicantes eran los propios autores del instrumento original.

En cuanto a la información sobre el propio instrumento de medida, con frecuencia se omiten muchos datos. La validez de constructo, la consistencia/fiabilidad y otros contenidos psicométricos de desconocen porque o bien no se tuvieron en cuenta o bien se omite la información. Tampoco se informa sobre el procedimiento utilizado para el desarrollo del instrumento y la depuración de los ítems.

McEvily y Tortoriello identificaron cinco instrumentos de medida que, por la información que se ofrece sobre los mismos, merecen ser calificados de adecuados. Son los instrumentos desarrollados por McAllister (1995), Cural y Judge (1995), Cummings y Bromiley (1996), Mayer y Davis (1999) y Gillespie (2003). Los instrumentos de Mayer y Davis (1999) y Gillespie (2003) serán posteriormente utilizados en la parte empírica de esta investigación.

# CAPÍTULO 4

## Compromiso organizacional

4.1- Definición de compromiso organizacional	107
4.1.1- <i>Primera etapa o del compromiso asociado al valor subjetivo de las inversiones realizadas por el individuo</i>	108
4.1.2- <i>Segunda etapa o del compromiso vinculado al apego psicológico del individuo a la organización</i>	109
4.1.2.1- Aportaciones desde la teoría de la identidad social	112
4.1.2.2- Aportaciones desde la teoría del intercambio social	113
4.1.3- <i>Tercera etapa o del compromiso con múltiples dimensiones</i>	113
4.1.3.1- El planteamiento de O'Reilly y Chatman (1986)	114
4.1.3.2- El planteamiento de Meyer y Allen (1984, 1991, 1997)	115
4.1.3.3- El planteamiento de Cohen (2007)	120
4.1.3.4- El planteamiento de Somers (2009)	125
4.2- Compromiso organizacional y otros conceptos relacionados (satisfacción laboral, motivación, implicación, ...)	130
4.3- Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional	134
4.3.1- <i>Compromiso afectivo</i>	135
4.3.1.1- Antecedentes del compromiso afectivo	135
4.3.1.2- Consecuencias del compromiso afectivo	141
4.3.2- <i>Compromiso de continuidad</i>	142
4.3.2.1- Antecedentes del compromiso de continuidad	143
4.3.2.2- Consecuencias del compromiso de continuidad	144
4.3.3- <i>Compromiso normativo</i>	144
4.3.3.1- Antecedentes del compromiso normativo	145
4.3.3.2- Consecuencias del compromiso normativo	145
4.4- Medida del compromiso organizacional	146
4.4.1- <i>Medidas desarrolladas durante la etapa inicial ('best side theory')</i>	147
4.4.2- <i>Medidas desarrolladas durante la segunda etapa (compromiso como actitud)</i>	147
4.4.3- <i>Medidas desarrolladas durante la tercera etapa (compromiso multidimensional)</i>	148
4.4.4- <i>Otras medidas recientes y/o pendientes</i>	150
4.5- Resumen y conclusiones	151

# CAPÍTULO 4

## Compromiso organizacional <sup>1</sup>

El compromiso organizacional es uno de esos tópicos que, cuando hicieron acto de presencia en la literatura científica, pareciera que contenían la solución a todos los males de la gestión empresarial. Algo similar ocurrió con la calidad total, el contrato psicológico, el emprendedurismo, ... por citar sólo algunos ejemplos. Pero, como suele ocurrir casi siempre, los conceptos necesitan ser definidos, operacionalizados, medidos, ... y todo ello con la suficiente fiabilidad y validez y es a raíz de esto cuando se empieza a relativizar su contribución; y el valor que añaden al conocimiento científico se pone en el lugar que le corresponde y en no pocos casos desaparecen de la escena con la misma velocidad con la que emergieron. Es el caso de la reingeniería del diseño o de la gestión del talento o del capital humano, evaluación 360°, por citar sólo algunos ejemplos.

A lo largo de los últimos sesenta años el compromiso organizacional ha sido definido y medido de muy diversos modos pero siempre ha sido considerado como un concepto oportuno y positivo por cuantos actores participan en la dinámica organizativa. En sentido global el compromiso organizacional es la vinculación voluntaria de una persona con un objeto (organización en este caso) aunque no existe acuerdo acerca de la naturaleza de esta vinculación, lo que ha desencadenado una importante cantidad de aportaciones tanto en torno a su naturaleza (actitudinal vs. comportamental) como a su dimensionalidad (entre una y cuatro dimensiones). Una de las definiciones más aceptadas dice que es *'la fuerza relativa*

---

<sup>1</sup>El concepto de compromiso ha sido duramente criticado cuando se incorporó al vocabulario de las ciencias sociales. Becker (1960) señala que es un concepto ampliamente utilizado pero que ha sido incorporado sin un adecuado análisis formal previo. Contiene explicaciones implícitas de un mecanismo que produce un comportamiento humano consistente. Los compromisos tienen lugar cuando una persona, al hacer una apuesta paralela, vincula intereses extraños con una línea de actividad constante. *"Se utiliza como una variable independiente para explicar ciertos tipos de conducta de individuos y grupos. Se utiliza en el análisis de una amplia variedad de fenómenos: poder, religión, reclutamiento ocupacional, comportamiento burocrático, comportamiento político, etc. [...] el compromiso emergió intachable con el apoyo de, como mucho, una única referencia. [...] ha habido poco análisis formal del concepto de compromiso y poco esfuerzo por integrarlo explícitamente en la teoría sociológica. Fue tratado como un concepto primitivo que se incorporó por una necesidad sentida sin una explicación o un examen de su carácter o de sus credenciales. Los sociólogos suelen hacer uso del concepto de compromiso cuando intentan dar cuenta del hecho de que las personas se implican en líneas consistentes de actividad* (Becker, 1960, p. 31 y 32).

*con que un individuo se identifica y participa en una organización en particular'* (Mowday, Steers y Porter, 1979, p. 226).

El tema del compromiso organizacional se fue asomando lentamente pero parece que llegó para quedarse como uno de los tópicos más importantes de la segunda mitad del siglo XX. Su presencia, no obstante, no está libre de polémicas: problemas de concepto (definicionales), de operacionalización, de instrumentación, de dimensionalidad, de fiabilidad y validez de medida, etc. En general se considera que la vinculación conlleva un comportamiento con un sentido particular de actuación o una actitud positiva que predispone al individuo a comportarse de modo que beneficie la organización. En la Tabla 4.1 se recogen diversas definiciones de compromiso que, en su conjunto, subrayan esa idea del vínculo entre individuo y organización al que se asocia otra idea relacionada: una disminución de la intención de abandono. Pero ¿por qué ha surgido la preocupación científica por el compromiso organizacional?

La aparición del término 'compromiso organizacional' se remonta a los años 50 del siglo XX. En esas fechas, recién terminada la II Guerra Mundial y cuando el mundo está resurgiendo social, económica y políticamente de las cenizas de la guerra, el problema dominante de los directivos empresariales era la cooperación (Barnard, 1938) y la voluntad de los trabajadores de permanecer en la empresa y contribuir a sus objetivos (March y Simon, 1958). Tanto Barnard como March y Simon entienden que las relaciones entre los trabajadores y las organizaciones pasan por la existencia de un contrato formal e informal (social-legal y psicológico) en el que la lealtad y el compromiso se intercambian por recompensas materiales y no materiales (Bar-Haim, 2019). Esta idea sería adoptada por Becker (1960) como el eje central de su teoría sobre las apuestas paralelas o secundarias ('*side-bet theory*').

Por esas fechas un problema laboral número uno era establecer un vínculo, una unión estable entre empleados y empleadores de cara a asegurar la continuidad en la producción de bienes y servicios en una era de prosperidad. Con una fuerza de trabajo diezmada por la guerra, el pleno empleo en el mercado de trabajo era la tónica dominante con lo que los trabajadores no se vinculaban de modo estable a sus puestos de trabajo. La negociación colectiva se convirtió en un medio para asegurar unas relaciones laborales orientadas a la paz industrial. Todas las partes implicadas, accionistas, directivos, sindicatos, partidos políticos, gobiernos, organismos reguladores nacionales e internacionales, todas, decimos, estaban de acuerdo en que era necesario solucionar los problemas y las disputas laborales mediante la negociación, la legislación laboral y los servicios de asesoramiento profesional. Este imperativo de lograr la paz industrial hizo que los directivos de las organizaciones fijaran su interés en como lograr vincular de modo estable la fuerza de trabajo.

Los años 50 y 60 del pasado siglo XX, señala Bar-Haim (2019), fueron una época de grandes logros científicos de las Ciencias Sociales: los estudios sobre el comportamiento de los soldados estadounidenses en la II Guerra (*The American Soldier*), los estudios sobre liderazgo en las universidades de Ohio y Michigan, los estudios británicos en el Instituto Tavistock y sus extensiones en Escandinavia y en India y otros muchos realizados al abrigo del movimiento de Relaciones Humanas de los años 20 y 30 constituyeron grandes hitos en la exploración y búsqueda del bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

Paralelamente a estos logros tenemos la apertura de los investigadores a problemas propios del comportamiento laboral asociados a la actividad empresarial: absentismo, retrasos, ro-

tación, insatisfacción laboral, deficiente calidad de vida laboral, etc. Y entre lo uno y lo otro se produce una importante colaboración, que no fusión como señalan algunos (Bar-Haim, 2019), entre la Psicología y la Sociología Industrial y en esta colaboración emerge en el discurso sobre el apego ‘trabajador-puesto de trabajo-organización’ un nuevo concepto: **compromiso organizacional**.

El interés por el compromiso organizacional deriva del hecho de asociarlo como predictor, con más intuición que base científica, con ciertos resultados organizacionales altamente deseados como rendimiento, desempeño, satisfacción laboral, absentismo, rotación, motivación, moral o eficacia organizativa (Schein, 1970; Steers, 1977; Reichers, 1985; Mowday, Porter y Sterers, 1982; Morrow, 1983; Griffin y Baterman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991) . Todos los males se atribuían, de repente, a la falta de compromiso de los trabajadores y, por el contrario, todas las bondades se asociaban a su presencia. Era necesario, pues, promover el grado de compromiso y cuanto más mejor. Y así se convirtió en principal foco de atención de la dirección, en general, y de los departamentos de Recursos Humanos, en particular. La responsabilidad central de las Direcciones de Recursos Humanos pasó a ser comprender los factores que crean compromiso de los trabajadores y usar ese conocimiento para incrementar la capacidad de retención de los mismos y aumentar la productividad (Steel, Griffeth y Hom, 2002).

El concepto de compromiso en el lugar de trabajo constituye aún hoy, 60 años después de que haya saltado a la literatura científico-social, uno de los principales retos para las Ciencias Sociales en el campo de la Dirección, del Comportamiento Organizacional y de la Dirección de Recursos Humanos (Cohen, 2003, 2007; Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Morrow, 1993).

La madurez de la investigación sobre compromiso organizacional debería ser incuestionable a juzgar por la producción literaria y que viene avalada por varios metaanálisis (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002; Ricketta y Van Dick, (2005) y varios libros que han proporcionado un balance del estado del conocimiento sobre el compromiso organizacional (Cohen, 2003; Meyer y Allen, 1997; Morrow, 1993). Incluso se ha permitido la extensión de la aplicación del concepto de compromiso organizacional a otros ámbitos específicos como el compromiso con la ocupación, con el puesto de trabajo, con el grupo de trabajo, con el sindicato o con el trabajo en sí mismo (Gordon, Philpot, Burt, Thompson y Spiller, 1980; Morrow, 1993; Cohen, 2003). Pues bien, a pesar de todos los avances indudables que se han producido aun sigue teniendo pleno sentido preguntarnos por ¿qué es el compromiso organizacional?

#### **4.1- Definición de compromiso organizacional**

La literatura sobre compromiso organizacional, como era de esperar habida cuenta de sus orígenes, es muy variada y compleja, fruto sin duda de las aportaciones procedentes de distintas áreas de conocimiento y de los más variados proyectos de aplicación empresarial. Al tratar de poner orden en estas ideas se pueden adoptar distintas vías: orden cronológico, perspectivas o ámbitos de conocimiento de los autores, naturaleza de las aportaciones realizadas y medios a través de los cuales se publican, entre otras. Aquí hemos optado por una vía cronológica aunque no en sentido muy estricto toda vez que hemos dividido la historia



de desarrollo del concepto y de la teoría en tres grandes etapas que tal vez se podrían denominar escuelas o líneas de pensamiento:

1. Primera etapa o del compromiso asociado al valor subjetivo de las inversiones realizadas por el individuo.
2. Segunda etapa o del compromiso vinculado al apego psicológico del individuo a la organización.
3. Tercera etapa o del compromiso con múltiples dimensiones

*4.1.1- Primera etapa o del compromiso asociado al valor subjetivo de las inversiones realizadas por el individuo (dentro o fuera de la organización y sin alternativas compensatorias).*

Esta primera etapa comienza con la aportación de Becker en 1960 de lo que posteriormente se conocería como **‘teoría de las apuestas paralelas’**<sup>2</sup> (‘secundarias’ o ‘alternas’). Esta teoría constituye uno de los primeros intentos de construir un marco conceptual integral sobre el compromiso al presentar una perspectiva global de la relación entre el individuo y la organización. Becker sostiene que los empleados comprometidos lo hace porque, al permanecer en la organización, realizan una serie de inversiones (‘apuestas paralelas’) que mantienen total o parcialmente ocultas y que se perderían si el individuo decidiera abandonar la organización. Con el paso del tiempo y la permanencia en la organización se van

---

<sup>2</sup> **‘Apuestas paralelas’** o ‘apuesta secundaria’ o ‘apuesta lateral’ (*‘side-bets’*) es una idea de Becker (1960) según la cual los individuos tienen algún aspecto de sus vidas no relacionado directamente con la continuidad en la organización. Por ejemplo, las personas pueden decidir permanecer en una organización ante el temor a ser percibidas como ‘saltamontes’ (cambiar de trabajo frecuentemente). Los individuos hacen apuestas secundarias anclando su reputación de estabilidad en la decisión de permanecer en una organización en particular. A veces las organizaciones hacen apuestas paralelas para los empleados mediante prácticas que los retienen como miembro de la organización. Por ejemplo, resultados comprometidos tanto para el individuo como para la organización a los que se asocian, por ej., pensiones no trasladables, ciertos beneficios vinculados a la antigüedad en la organización, habilidades específicas requeridas y desarrolladas en y por la organización pero que no son transferibles a otras organizaciones, categorías retributivas vinculadas a estatus, edad u otros factores combinados como inversiones acumuladas o recompensas. Los *side-bets* son inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste abandonara la organización. En este sentido, los individuos, en parte, se vinculan a la organización a causa de los *side-bets*, o por el coste percibido por el individuo y la consecuente pérdida de la inversión realizada al separarse de la organización, por ej., un plan de pensiones, pérdida de incentivos por antigüedad, pérdida de *stock options*, incertidumbre del entorno laboral).

Becker (1960) lo explica con las siguientes palabras: “Suppose that you are bargaining to buy a house; you offer sixteen thousand dollars, but the seller insists on twenty thousand. Now suppose that you offer your antagonist in the bargaining certified proof that you have bet a third party five thousand dollars that you will not pay more than sixteen thousand dollars for the house. Your opponent must admit defeat because you would lose money by raising your bid; you have committed yourself to pay no more than you originally offered.

*This commitment has been achieved by making a side bet. The committed person has acted in such a way as to involve other interests of his, originally extraneous to the action he is engaged in, directly in that action. By his own actions prior to the final bargaining session he has staked something of value to him, something originally unrelated to his present line of action, on being consistent in his present behavior. The consequences of inconsistency will be so expensive that inconsistency in his bargaining stance is no longer a feasible alternative.*

*The major elements of commitment present themselves in this example. First, the individual is in a position in which his decision with regard to some particular line of action has consequences for other interests and activities not necessarily related to it.<sup>12</sup> Second, he has placed himself in that position by his own prior actions. A third element is present, though so obvious as not to be apparent: the committed person must be aware that he has made the side bet and must recognize that his decision in this case will have ramifications beyond it. The element of recognition of the interest created by one's prior action is a necessary component of commitment because even though one has such an interest, he will not act to implement it (will not act so as to win his side bet) unless he realizes it is necessary” (p. 35-36).*

acumulando una serie de inversiones, que suponen costes, que hacen cada vez más difícil al individuo desligarse de la organización y que, consecuentemente, hacen que el individuo permanezca. La amenaza de perder estas inversiones junto con la falta de alternativas percibidas para reemplazarlas o compensarlas en grado suficiente compromete al trabajador con la organización.

Estas ideas iniciales asociadas a la teoría de las apuestas paralelas fueron abandonadas en los años 80 pero la idea básica subyacente –existencia de una estrecha relación entre el valor subjetivo de la inversión realizada por el trabajador y la lealtad organizacional- se mantendrá e influirá en la mayor parte de las aportaciones posteriores y también será tomada en cuenta en los influyentes trabajos de Meyer y Allen (1984, 1991, 1997) y Allen y Meyer (1990, 1996).

El compromiso de apuestas paralelas de Becker (1960) incluía aspectos fundamentalmente calculadores pero también daba cabida a aspectos normativos toda vez que está influenciado por factores de naturaleza psicológica que van más allá de la compensación económica (Mowday, Porter y Steers (1982), es decir, un individuo permanecerá comprometido en tanto ciertas fuerzas situacionales no creen en él la necesidad de realizar un análisis del balance coste-beneficio que le pueda llevar a abandonar la organización. Este balance cognitivo-conductual es específico para cada individuo y no hay forma de medir satisfactoriamente el grado de compromiso del individuo con la organización a largo plazo.

En clara coherencia con la argumentación anterior, Becker (1960) establece una estrecha relación entre el proceso de comprometerse y el proceso de rotar o abandonar la organización hasta el punto de convertirse en la principal explicación de la rotación voluntaria. Posteriormente, no pocas investigaciones trataron de aportar evidencia empírica a la teoría de Becker (Alutto, Hrebiniak y Alonso, 1973; Ritzer y Trice, 1969), operacionalizando el compromiso en términos de los motivos que serían susceptibles de inclinar al individuo a abandonar la organización.

El planteamiento de Becker y las escalas que presuntamente lo operacionalizaban fueron adoptadas por numerosos investigadores posteriores como el marco de referencia dominante a la hora de abordar y comprender el concepto de compromiso y su variable dependiente por antonomasia: la rotación voluntaria. La estela de su influencia no es difícil de seguir en la literatura posterior hasta nuestros días. Pero, como consecuencia de las aportaciones de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), en aproximadamente 20 años dejó de ser la referencia dominante en la investigación científica sobre el tema.

#### *4.1.2- Segunda etapa o del compromiso vinculado al apego psicológico del individuo a la organización.*

La segunda etapa se caracteriza por un cuestionamiento de la teoría de las apuestas paralelas y la formulación de varias alternativas la más importante de las cuales fue avanzada por Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). Esta alternativa desvía el foco de atención de las apuestas paralelas al apego psicológico del individuo con la organización, intentando describir el compromiso como una actitud focalizada y no contaminada con otros conceptos como la intención de comportamiento. Así, definen el compromiso como *“la fuerza relativa de la identificación de un individuo con y la implicación en una organización en particular ...”*.

Para comprender con precisión el concepto de compromiso organizacional es necesario entender previamente que el concepto de **apego psicológico** de los trabajadores a la organización tiene como base la actitud, la identificación e implicación organizacional y la lealtad. Y en este sentido es importante la aclaración de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) cuando señalan que *“la actitud del empleado es como una perspectiva que incluye tanto una relación psicológica como afectiva entre el empleado y la organización lo que depende de la identificación del trabajador con la organización y de su grado de implicación”*.

En coherencia con lo anterior, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) definen el compromiso del empleado como *“un apego a la organización, caracterizado por la intención de permanecer en ella; una identificación con los valores y objetivos de la organización; y una voluntad de ejercer un esfuerzo extra en su favor”* (de la organización) (p. 604). Al mismo tiempo las personas considerarían si sus valores y objetivos personales se alinean con los de la organización y, si es así, existe una mayor probabilidad de lealtad y apego del individuo a la organización (Al Jabri y Ghazzawi, 2019).

El compromiso, así entendido, se caracterizaría por tres factores relacionados:

1. Una intensa creencia en y la aceptación de los objetivos y valores de la organización.
2. Una voluntad de ejercer un esfuerzo considerable a favor de la organización.
3. Un gran deseo de seguir siendo miembro de la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Haciendo esto, Porter y colaboradores aportaban un punto de vista diferente del compromiso pero mantienen una de las ideas centrales del pensamiento de Becker (1960): el fuerte vínculo entre el compromiso y la rotación.

Más tarde en 1982, Mowday, Porter y Steers establecieron una diferenciación entre compromiso como actitud y compromiso como conducta:

- a- *“Compromiso como actitud: se centra en el proceso por el que las personas piensan sobre su relación con la organización. En muchos sentidos puede considerarse como un estado mental<sup>3</sup> en el que las personas juzgan hasta qué punto sus propios valores y objetivos son congruentes con los de la organización.*
- b- *Compromiso como conducta: se relaciona con el proceso por el que los individuos quedan encerrados en una determinada organización y cómo manejan este problema”* (p. 26).

Ambos tipos de compromiso mantienen entre sí una relación interactiva mediante la cual las actitudes de compromiso conducen a comportamientos de compromiso que, a su vez, refuerzan las actitudes de compromiso.

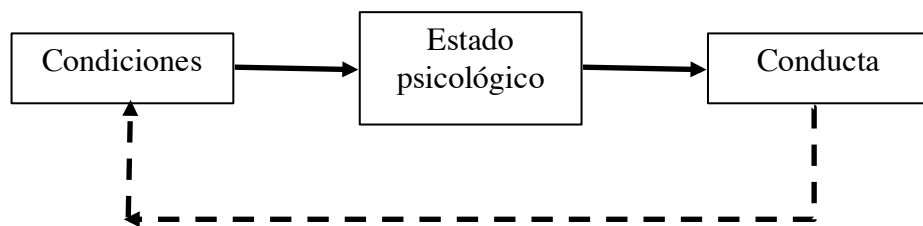
---

<sup>3</sup> Porter y colaboradores nunca definieron con claridad en que consiste ese **estado mental** por lo que serían reiteradamente criticados y uno de sus puntos más vulnerables.

Esta distinción entre compromiso actitudinal y compromiso comportamental tiene su reflejo en sendas corrientes de investigación. La perspectiva actitudinal dio lugar a proyectos dirigidos principalmente a la identificación de las condiciones antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso y a las consecuencias conductuales (Buchanan, 1974) (Figura 4.1). Y la perspectiva comportamental derivó en investigaciones orientadas sobre todo a la identificación de las condiciones bajo las que una conducta, una vez emitida, tiende a repetirse así como en los efectos de tal conducta sobre el cambio de actitud (O'Reilly y Caldwell, 1981; Pfeffer y Lawler, 1980) (Figura 4.2).

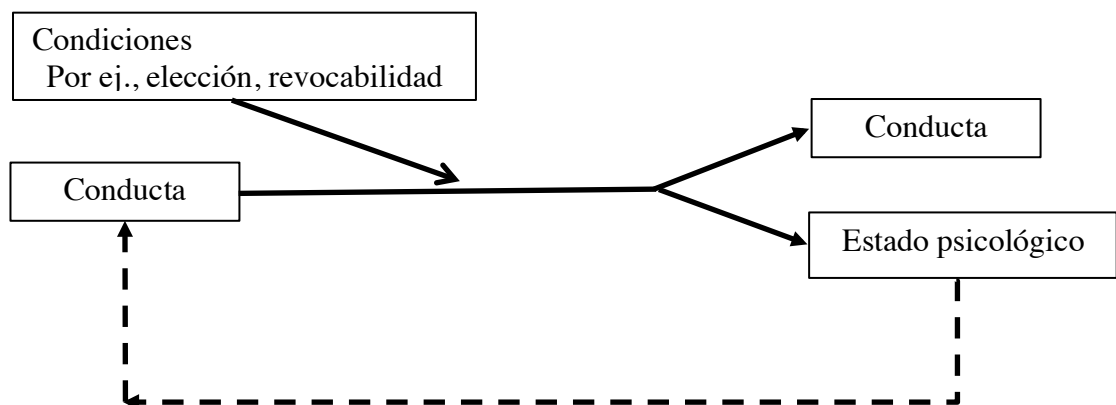
Las Figuras 4.1 y 4.2 representan gráficamente estas dos perspectivas. El orden de las variables y las relaciones causales postuladas representadas por las flechas continuas revelan claramente las diferencias entre las dos perspectivas. Las flechas discontinuas reflejan el efecto de las relaciones de *feed-back* en las dos Figuras. En la Figura 4.1 las consecuencias conductuales del compromiso probablemente tienen influencia sobre las condiciones que contribuyen a la estabilidad o el cambio en el compromiso; y en la Figura 4.2 las actitudes que resultan de la conducta cabe esperar que afecten a la probabilidad de que la conducta vuelva a tener lugar en el futuro.

Figura 4.1- Perspectiva actitudinal del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991).



La primera de estas opciones, el compromiso como actitud, tendría un dilatado desarrollo, procediendo sus principales aportaciones de ámbito conceptual de la identidad social. La segunda ha tenido un desarrollo no menos importante o incluso superior y las aportaciones proceden más bien de la teoría del intercambio social.

Figura 4.2- Perspectiva comportamental del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991)



#### 4.1.2.1- Aportaciones desde la teoría de la identidad social<sup>4</sup>

Son muchas las aportaciones al compromiso organizacional desde la perspectiva de la [la teoría de] la identidad social (Tajfel, 1959, 1974), puede que incluso antes de la formulación de la propia teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986), lo que se puso de manifiesto desde los primeros momentos en que el compromiso fue objeto de indagación científica y de reflexión conceptual y teórica tal como podemos concluir a partir de las aportaciones de Becker (1960) o Stebbins (1970b) cuando afirman que la teoría de Becker (1960) es una teoría sobre el compromiso de continuidad (recuérdese la relación que establecen entre compromiso y rotación) que Stebbins define como “*la conciencia de la imposibilidad de elegir una identidad social diferente . . habida cuenta de las sanciones inminentes derivadas del cambio*” (1970a). “*El compromiso de continuidad es un estado psicológico que surge no de la presencia de recompensas sino de la presencia o inminencia de castigos<sup>5</sup> definidos subjetivamente y asociados al intento o el deseo de abandonar una posición específica*”<sup>6</sup> (Stebbins, 1970b).

Según esta teoría tanto la imagen externa de la organización como el prestigio externo percibido tienen gran relevancia y son vistos como algo muy positivo. Gracias a esta valoración positiva, se establece una importante conexión entre la percepción externa de la organización y una profunda identificación de los trabajadores que dará lugar a un importante compromiso organizacional (Tuna, Ghazzawi, Tuna y Catir, 2016; Alias, Rasdi, Ismail y Sanah, 2013; Kang, Stewart y Kim, 2011; Demir, 2011; Carmeli, Gilat y Weisberg, 2006; Durkerich, Golden y Shortell, 2002; o Smith, Gregory y Cannon, 1996). Y gracias también a esta identidad social y su compromiso correspondiente, se producirá una implicación de los individuos en la organización que contribuirá a su permanencia, pues los trabajadores estarán deseosos de invertir más en su trabajo cuando sienten que la organización contribuye a satisfacer sus necesidades psicológicas de seguridad y apoyo y, consecuentemente, también se sentirán más satisfechos con y en su trabajo.

En tiempos más recientes, autores como Nelson y Quick (2008) y Tuna, Ghazzawi, Tuna y Catir (2016), entre otros, según referencia de Al Jabri y Ghazzawi (2019), han hecho notar que en la medida en que un individuo se identifica con una organización en esa misma medida se puede predecir el compromiso organizacional. Más aún, los empleados que están comprometidos tienen un sentido de la misión que les lleva a contribuir a la consecución de las metas y objetivos de la organización (Mowday, Porter y Sterers, 1982).

---

<sup>4</sup> Parte del concepto de uno mismo que deriva de nuestra pertenencia a grupos sociales. Para los investigadores de esta teoría, “*la identidad social se asocia con comportamientos grupales e intergrupales como el etnocentrismo, los sesgos a favor del propio grupo, la solidaridad grupal, la discriminación intergrupala, la conformidad, el comportamiento normativo, la estereotipación y el prejuicio*” (Hogg y Vaughan, 2008, p. 125).

<sup>5</sup> Becker (1960) no se refiere directamente a sanciones o castigos pero reconoce su importancia al citar una más temprana definición de compromiso formulada por Abramson, Cutler, Kautz y Mendelson (1958) y que Becker dice que es paralela a la suya. En la formulación de Abramson y cols. las sanciones juegan un rol principal en la prevención del rechazo de líneas de conducta [es decir, en la prevención de la rotación]. “*Líneas de compromiso son aquellas líneas de acción que el actor se siente obligado a seguir por la fuerza de una sanción. [...] Líneas de compromiso ... son secuencias de acción con penalizaciones y costes dispuestos de tal manera que garanticen su selección*” (Abramson, Cutler, Kautz y Mendelson (1958, p. 16).

<sup>6</sup> Becker (1960), Stebbins (1970 a, b) y bastantes más han establecido los costes del abandono como la razón del no abandono de la organización. Sólo Cohen (2007) señaló una alternativa: el individuo permanece no por los costes del abandono sino por los beneficios de no hacerlo.

#### 4.1.2.2- Aportaciones desde la teoría del intercambio social<sup>7</sup>

Algunas de las primeras aportaciones en esta dirección abordaban el compromiso organizacional como un constructo unidimensional<sup>8</sup> en una aproximación muy cercana a Becker (1960); Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) aunque sostenían que podemos distinguir tres factores en el compromiso, *de facto*, a la hora de operacionalizarlo mediante el “*Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) lo trataban como si fuera unidimensional y de naturaleza fundamentalmente actitudinal, pudiendo reducir los otros dos factores a consecuencias del propio compromiso (O’Reilly y Chapman, 1986). Más aún, O’Reilly y Chapman (1986) señalan que algunos de los ítems del OCQ plantean cuestiones de intencionalidad de rotación o de rendimiento y que, en su conjunto el OCQ refleja más intenciones de comportamiento que actitudes. Si embargo los defensores del OCQ argumentarán lo contrario: la voluntad de realizar acciones en apoyo de la organización refleja más un enfoque de actitud que de intención comportamental.

Lo cierto es que las numerosas críticas formuladas al OCQ hicieron patente la necesidad de un cambio y las alternativas vinieron de la mano de O’Reilly y Chatman (1986), de Meyer y Allen (1984) y de Cohen (2007), dando, así, paso a la tercera etapa caracterizada por una indiscutible concepción del compromiso con múltiples dimensiones.

#### 4.1.3- Tercera etapa o del compromiso con múltiples dimensiones

A mediados de 1980 nos encontramos en una situación conceptual y teórica del compromiso organizacional que podemos describir como caracterizada por tres aspectos fundamentales:

1. La explicación insatisfactoria derivada de la teoría de apuestas paralelas que daba lugar a que algunos autores interpretasen el resultado como de compromiso de continuidad en tanto que Meyer y Allen (1984) consideraban más razonable interpretarlos como compromiso afectivo por cuanto estaba asociado a ideas de identificación positiva, apego e implicación en la organización.
2. Las críticas formuladas al “*Organizational Commitment Questionnaire*” (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974) ponían de manifiesto que no era el instrumento que se necesitaba. Sus autores y aun otros trataron de ponerle remedio con diversas propuestas de reducción o transformación de ítems pero los resultados seguían siendo cuestionados.
3. Era necesaria una cierta reconceptualización, hacer nuevas formulaciones y crear nuevos instrumentos que permitieran atisbar nuevos horizontes. Y la respuesta vino de la mano diversos autores: O’Reilly y Chatman (1986), Meyer y Allen (1984, 1991, 1997), y Vandenberg y Self (1993) y Vandenberg, Self y Seo (1994) y Cohen (2007).

---

<sup>7</sup> La teoría de intercambio social propugna que todas las relaciones humanas se forman y mantienen por el uso de un análisis de coste-beneficio y la comparación con alternativas. Por ejemplo, cuando una persona percibe los costes de una relación por encima de los beneficios obtenidos, la persona, según esta teoría, abandonará la relación. Esta teoría tiene sus raíces en economía, psicología y sociología.

<sup>8</sup> Stebbins (1970b) ya interpretó la aportación de Becker (1960) como proponiendo dos dimensiones distintas: el compromiso de continuidad o forzado y el compromiso de valor.

#### 4.1.3.1- El planteamiento de O'Reilly y Chatman (1986)

O'Reilly y Chatman (1986) realizan su aportación a partir del reconocimiento de la incapacidad de diferenciar escrupulosamente entre los antecedentes y las consecuencias del compromiso y optan por construir su argumentación sobre la base del apego. Definen el compromiso organizacional como *“El apego psicológico que siente la persona por la organización, reflejando el grado en que el individuo internaliza o adopta las características o perspectivas de la organización”*. Afirman que el apego psicológico (entiéndase compromiso) de un individuo a la organización puede tener lugar mediante dos procesos distintos y puede predecirse a partir de tres factores independientes:

1. Cumplimiento o implicación instrumental por recompensas específicas extrínsecas;
2. Identificación o implicación con base en el deseo de afiliación;
3. Internalización o implicación con fundamento en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales.

Uno de esos procesos es el de intercambio instrumental y responde a la dimensión de cumplimiento que conduce a un apego más superficial a la organización. El apego más profundo resulta del apego psicológico formado por los otros dos factores: identificación e internalización. Posteriormente, O'Reilly (1989), al definir el compromiso organizacional como *‘una conexión psicosocial de un individuo con una organización que incluye la implicación del trabajador, la lealtad a la misión o los objetivos del trabajo y de la profesión y una voluntad de realizar un esfuerzo extra en pro de los objetivos de la organización’*, aporta una nueva variante multidimensional del compromiso apuntando ya claramente hacia el compromiso normativo. Si un individuo acepta que sus valores personales se reflejan adecuadamente en el trabajo de la organización, hay una mayor probabilidad de permanecer leal a la empresa durante largos períodos de tiempo’ (O'Reilly u Chatman, 1986).

O'Reilly y Chatman (1986) también hacen su propia lectura de la relación entre compromiso organizacional y otros resultados de la organización. A diferencia de otros enfoques previos (Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974) que señalaban la relación del compromiso principalmente y casi en exclusiva con la rotación, O'Reilly y Chatman (1986) apuntan a la influencia sobre otros comportamientos y subrayan específicamente el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Este planteamiento también ha tenido críticas importantes y algunas bien justificadas: las dimensiones de identificación e internalización son muy similares y la dimensión de cumplimiento no es realmente de apego psicológico (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Herscovitch, 2001). Pero la crítica más demoledora fue formulada por Vandenberg, Self y Seo (1994) cuando señalan que las escalas que construyeron para la dimensión de identificación no añadían nada nuevo sobre lo ya aportado por el OCQ (Vandenberg, Self y Sep, 1994); las medidas de cumplimiento e internalización fueron un poco mejores (tras la eliminación de algún ítem) por cuanto ambas tenían una validez discriminante relativamente alta en relación con ellas mismas y con el OCQ por lo que parecían medir algo único, según lo deseado por O'Reilly y Chatman. Sin embargo, desde un punto de vista estadístico, la validez de las medidas de internalización y de cumplimiento tuvieron un resultado pobre. De hecho, los hallazgos indicaban que los investigadores con sus aportaciones no tenían nada que ganar en relación con el OCQ.

*“En conclusión, terminan diciendo Vandenberg, Self y Seo (1994), nos gustaría sugerir que el uso de la presente medida de identificación se detenga en tanto no se identifique o desarrolle una medida más apropiada. Del mismo modo, sugerimos que los ítems de cumplimiento que se salvan sean vistos como un núcleo alrededor del cual se generan y validan nuevos ítems. Sin embargo, mientras no se complete este último trabajo, su uso por parte de los investigadores también debe ser limitado. Finalmente, el uso de la medida de internalización también requiere una cierta cautela hasta que se sepa cómo contribuye a nuestra comprensión del proceso de ajuste laboral” (p. 139).*

Tras estos comentarios de Vandenberg, Self y Seo (1994) se comprenden mejor las palabras de Cohen (2007) cuando dice que *“por estas razones y otras ‘poco claras’ además de una operacionalización cuestionable, pocos investigadores han seguido el enfoque”* de O’Reilly y Chatman (1986). Pese a que constituía una propuesta interesante, ha sido una apuesta efímera que no tuvo continuidad y que Cohen retomará unos años más tarde.

#### 4.1.3.2- El planteamiento de Meyer y Allen (1984, 1991, 1997)

El estado de la situación llevó a Meyer y Allen (1984) a intentar poner luz sobre esta cuestión. Comienzan señalando que el concepto de apuesta paralela de Becker (1960) no fue correctamente operacionalizado y que las escalas construidas al efecto (Alutto, Hrebiniak y Alonso, 1973; Ritzer y Trice, 1969) no medían apuestas paralelas (secundarias) sino compromiso actitudinal. Al comparar los instrumentos al uso concluyeron que los resultados apuntaban a que el compromiso de los empleados con la organización era bidimensional, constando de una **dimensión de naturaleza afectiva** (identificación positiva, apego y implicación en la organización) y una **dimensión de continuidad** (grado en que un empleado se siente comprometido con su organización como un constructo vinculado a su compensación).

Tras la realización de diversos estudios, Meyer y Allen concluyeron que la escala de compromiso afectivo que habían construido suponía una mejora con respecto a la correspondiente del *“Organizational Commitment Questionnaire”* de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) y que estaba bien concebida para evaluar el compromiso caracterizado por sentimientos positivos de identificación con, apego a e implicación en la organización; una segunda escala que construyeron representaba el compromiso de continuidad por cuanto evaluaba en qué medida los empleados se sienten comprometidos como consecuencia de los costes asociados con el abandono de la organización y que creían que reflejaba mejor las apuestas secundarias de Becker (1960). (Unos años más tarde Allen y Meyer (1990) y Meyer y Allen (1991) añadirían una tercera dimensión a la que denominarían **compromiso normativo**, definido como un sentimiento de obligación de continuar en la organización, fruto del apego percibido a los objetivos organizacionales o la lealtad a una profesión. Este compromiso estaría afectado principalmente por la socialización y/o la cultura antes de formar parte de la organización).

En 1991 escribían Meyer y Allen que *“el compromiso organizacional ha sido objeto de varias revisiones críticas en los últimos años (Griffin y Bateman, 1986; Morrow, 1983; Mowday, Porter y Steers, 1982; Reichers, 1985; Salancik, 1977; Scholl, 1981; Staw, 1977). Entre los temas de mayor interés en estas revisiones están la falta de acuerdo en la definición del constructo. Este problema se ha visto agravado por el uso de medidas de compromiso que no siempre se corresponden con la definición que se está tratando de*



aplicar (Morrow, 1983; Meyer y Allen, 1984; Stebbins, 1970a). Consecuentemente es difícil sintetizar los resultados de la investigación sobre compromiso” (Meyer y Allen, 1991).

Este breve pero contundente diagnóstico del estado de conocimiento llevó a Meyer y Allen a publicar *A three-component conceptualization of organizational commitment* (Meyer y Allen, 1991), un artículo que marcaría un antes y un después en la literatura sobre compromiso organizacional. Como punto de partida para exponer sucintamente su pensamiento, hemos de señalar varias ideas que son críticas en el pensamiento de estos autores:

1. Buscan diseñar un modelo integrativo del compromiso organizacional incorporando tanto la perspectiva del compromiso actitudinal como la del compromiso comportamental, que años antes habían formalizado Mowday, Porter y Steers (1982).
2. Tratan de ampliar el concepto de compromiso organizacional para considerarlo como una mentalidad o un estado psicológico (por ej., sentimientos y/o creencias relativas a las relaciones del empleado con una organización).
3. Este estado psicológico no se limita a la congruencia entre valores y objetivos –como señalaban Mowday, Porter y Steers (1982)- sino que puede reflejar un deseo, una necesidad y/o una obligación de permanecer como miembro de una organización.
4. Buscan evitar la confusión entre compromiso actitudinal y la definición tradicional psicosocial de actitud recurriendo a la expresión ‘*commitment*’ para referirse a compromiso como estado psicológico y a compromiso comportamental para referirse a compromiso como persistencia conductual (Meyer y Allen, 1991).
5. Aunque se han publicado muchas y muy variadas definiciones de compromiso organizacional, todas parecen reflejar al menos tres aspectos generales: apego afectivo a una organización, costes asociados con el abandono de una organización y una obligación de permanecer con la organización.

De la revisión de la literatura, extraen la existencia, por referencias reiteradas, de varios aspectos o tipos o dimensiones del compromiso organizacional:

**a) Apego afectivo:** diversos autores utilizan el término **compromiso** (‘*commitment*’) para describir una orientación afectiva hacia la organización aunque para ello recurran a palabras o expresiones diversas pero que tienen claramente esa significación: apego, afectividad, emoción (Kanter, 1968), apego afectivo (Buchanan, 1974), identificación e implicación con la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979; Porter, Crampon y Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

**b) Costes percibidos:** algunos autores ven el compromiso como la continuación de la acción de permanecer en la organización, fruto del reconocimiento de los costes que supondrían la terminación de la relación. Es el caso de Becker

(1960 cuando habla de **disposición a implicarse en consistentes líneas de actividad** o de **continuar el curso de acción**, de Kanter (1968) cuando lo hace de **participación continuada y los costes asociados al abandono**, de Stebbins (1970a) cuando relaciona la **imposibilidad de buscar una nueva identidad social debido a los inmensos castigos que supondrían el cambio** y de otros muchos autores cuando utilizan el término **cálculo del coste** de seguir frente al **cálculo del coste** de no hacerlo.

c) **Obligación**: algunos otros autores, aunque menos, consideran el compromiso como una obligación de permanecer en la organización. Es el caso de Marsh y Mannari (1977) cuando afirman que el compromiso para toda la vida es un compromiso moralmente correcto que lleva a permanecer en la organización o de Wiener (1982) al incluir en la definición de compromiso expresiones como **totalidad de las presiones normativas internalizadas** o actuar para conseguir las metas e intereses de la organización únicamente porque **creen que es correcto y moral hacerlo**.

Estos tres aspectos o perspectivas que Meyer y Allen han denominado ‘apego afectivo’, ‘costes percibidos’ y ‘obligación’ en su revisión de la literatura serán renombradas en su modelo tridimensional como **‘compromiso afectivo’**, **‘compromiso de continuidad’** y **‘compromiso normativo’**. Como elementos comunes a estas tres aproximaciones está el hecho de que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones en la decisión de continuar o no como miembro de la organización. Pero la naturaleza de los estados psicológicos difiere según el tipo de compromiso: el compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional así como a la identificación y la implicación del trabajador con la organización; el compromiso de continuidad se refiere a la conciencia de los costes asociados con el abandono de la organización; el compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación de continuar con la relación. En pocas palabras, el compromiso afectivo implica que el trabajador sigue en la empresa porque **quiere hacerlo**; en el caso del compromiso de continuidad, lo hace porque **necesita hacerlo**; y en el caso del compromiso normativo lo hace porque **debe hacerlo**.

Meyer y Allen (1991) aportan una serie de matices de gran importancia teórica y práctica. Por ejemplo, las tres variantes de compromiso deben ser consideradas como tres componentes del compromiso y no como tres tipos. Si fueran tipos, significaría que son mutuamente exclusivos en tanto que si son componentes una misma persona puede experimentar simultáneamente los tres y hacerlo en distinto grado, pudiendo ser, por ej., alto en compromiso afectivo en tanto que bajo en continuidad y medio o alto en normativo. De aquí surgirá años más tarde la idea de los **perfiles de compromiso**.

Estas diferencias conceptuales dan pie a Meyer y Allen para establecer la tesis central de su artículo de 1991: *“parece probable que los estados psicológicos<sup>9</sup> que reflejan los tres componentes del compromiso se desarrollarán como consecuencia de antecedentes bastante diferentes y tendrán implicaciones para el comportamiento laboral más allá de la rotación”*. Este planteamiento lo han reflejado en una representación gráfica del modelo y que creemos interesante reproducir (Figura 4.3). En esta Figura se recoge no un resumen de toda la literatura previa pero sí las principales variables asociadas con cada uno de los

---

<sup>9</sup> Meyer y Allen tampoco definen claramente qué entienden por **estado psicológico**, lo que también será objeto de reiteradas críticas.

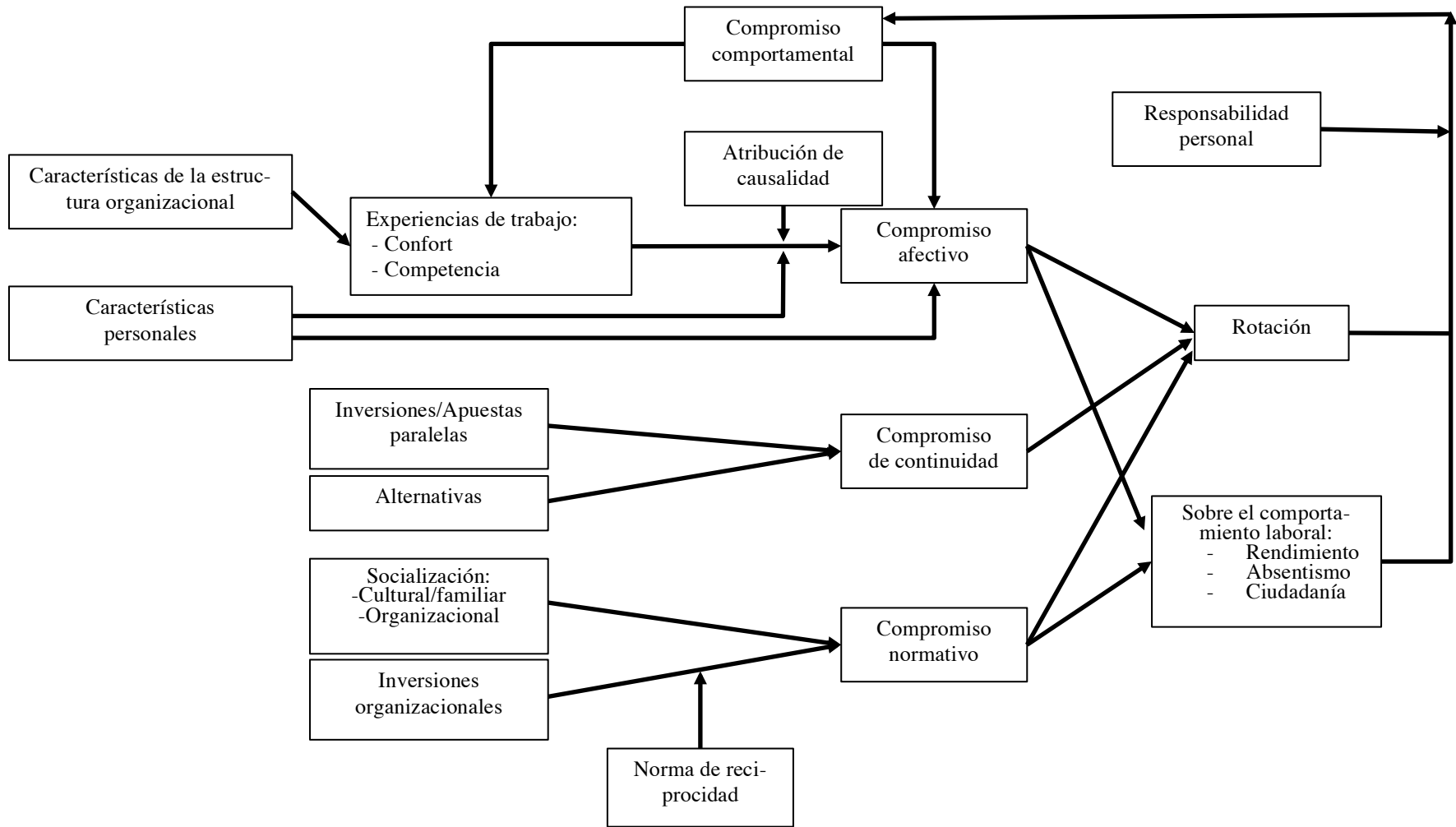


Figura 4.3- Un modelo tridimensional del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991)

tres componentes y apunta hacia las principales lagunas de conocimiento que necesitan ser investigadas.

En la monografía *Commitment in the workplace: Theory, research and application* (Meyer y Allen, 1997) hacen un balance general de la situación del estado del conocimiento sobre el compromiso organizacional. Revisan sus principales aportaciones, tomando como referencia sobre todo el artículo de 1991 y realizan ciertas precisiones entre las que podemos destacar las siguientes:

- A. Los tres componentes del modelo de compromiso (Figura 4.3), afectivo, de continuidad y normativo, tienen como base actitudes y percepciones de los empleados individuales y reconocen que hay correlaciones significativas entre los compromisos afectivo y normativo y que no siempre es posible obtener predicciones exactas del compromiso organizacional recurriendo a las dimensiones afectiva y normativa (Meyer y Allen, 1997).
- B. El modelo tridimensional incluye un estado psicológico que vincula al empleado con la organización y las tres dimensiones representan diferentes estados psicológicos de un trabajador individual, siendo posible desarrollar medidas independientes para cada dimensión. El grado en que un empleado está comprometido con las metas o la visión de una organización, ya sea compromiso afectivo, de continuidad o normativo, es un predictor de la decisión del empleado de permanecer o abandonar la organización (Meyer y Allen, 1997).

En los años siguientes se realizaron numerosos estudios para probar las escalas de Meyer y Allen sobre todo en lo que respecta a las propiedades psicométricas y particularmente en lo que concierne a su validez discriminante y su relación con factores antecedentes y consecuencias del compromiso. Es el caso de los trabajos de Hackett, Bycio y Hausdorf (1994), Jaros (1997), Ko, Price y Mueller (1997) o Beck y Wilson (2000). Las tres dimensiones se caracterizaron como los tres componentes del compromiso organizacional, es decir, los trabajadores pueden experimentar cada uno de ellos en diversos grados.

El enfoque de Meyer y Allen no ha estado exento de críticas. Algunas de las más importantes son: a) la inestabilidad estructural de los factores, particularmente de los compromisos afectivo y de continuidad lo que se justificó asociándolo a la experiencia, al tiempo de permanencia y al mayor o menor conocimiento de la organización que pudieran tener los trabajadores; b) Los encuestados en diferentes momentos de su carrera en la organización pueden tener dificultades para interpretar los ítems de las escalas asignándoles diferentes significados; c) La validez discriminante y de contenido de las escalas también fue puesta en cuestión lo que fue atribuido a problemas conceptuales: el compromiso normativo (creencia de lo correcto es permanecer en la organización) se corresponde en grado muy importante con el afectivo (apego a la organización que implica identificación, implicación y disfrute de la membresía organizacional). Estas críticas serán tomadas en cuenta por Cohen en su propuesta de 2007.

Con el paso de los años y el número creciente de investigaciones empíricas las críticas fueron arreciando y Meyer y Allen eran plenamente conscientes de los problemas asociados a la tridimensionalidad de las escalas de compromiso. Hicieron algunos cambios en las escalas, revisaron la escala de compromiso normativo y se planteó el tema del desdoblamiento

del compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1997). Se sucedieron las revisiones y fueron surgiendo nuevas escalas (Powell y Meyer, 2004) que mejoraron relativamente sus propiedades psicométricas pero se planteó un nuevo problema a los investigadores: decidir qué versión de las escalas es más adecuada para la investigación (Cohen, 2007).

A pesar de estas limitaciones, escribiría Cohen en 2007, el modelo de Meyer y Allen (1991, 1997) fue durante más de 20 años la aproximación teórica y el marco de referencia dominante a nivel mundial en la investigación sobre el compromiso organizacional y sus escalas de medida las más utilizadas. Hoy, año 2023, se puede decir lo mismo que Cohen en 2007 pero habría que decir 35 años en lugar de 20. Más adelante, recurriremos de nuevo al modelo de Meyer y Allen para el análisis de los factores antecedentes y las consecuencias del compromiso organizacional.

#### 4.1.3.3- El planteamiento de Cohen (2007)

Aaron Cohen, tras una revisión minuciosa de la literatura directa e indirectamente relacionada con el compromiso organizacional, propone una teoría que pretende superar el estado de cosas vigente ensanchando la fundamentación teórica del compromiso especialmente con aportaciones procedentes de la Psicología Social y evitando caer en ciertos errores o confusiones del pasado reciente.

Con la intención de evitar la confusión entre compromiso y las consecuencias conductuales del compromiso, Cohen<sup>10</sup> echa mano de la **teoría de la acción razonada**<sup>11</sup> de Fishbein (1967) y Fishbein y Ajzen (1975). Con este punto de partida, está clara la decisión de Cohen (2007) de aclarar y zanjar la polémica sobre las diferencias entre el compromiso como actitud y las intenciones de comportamiento (como rotación y otros resultados fruto del compromiso). Recuérdese a este respecto una vez más la distinción formulada por Mowday, Porter y Steers (1982) sobre la diferenciación entre compromiso como actitud y compromiso como conducta (ver epígrafe 4.1.2), distinción que afectaría a todas las conceptualizaciones posteriores de compromiso (Cohen, 2007) y ha sido uno de las razones principales de cierta confusión sobre la noción y el significado de compromiso.

---

<sup>10</sup> Cohen invoca sólo la teoría de la acción razonada aunque creemos que sería más valiosa la invocación de la teoría de la acción planificada (Ajzen, 1989; Ajzen y Fishbein, 1980; Madden, Ellen y Ajzen, 1992), una versión posterior y más completa de la teoría de la acción razonada por cuanto incluye el papel del control conductual percibido enfatizando la volición y que hace referencia al grado de facilidad o dificultad percibido por la persona para realizar una acción.

<sup>11</sup> Esta teoría trata sobre los vínculos entre actitud y conducta y la predicción de la conducta. Abarca tres procesos generales (creencias, intenciones y conductas) e incluye lo siguientes elementos:

1. *Norma subjetiva*: es fruto de lo que el individuo percibe respecto de las creencias de otros. Las personas importantes (referentes) para cada uno representan una guía acerca de 'qué es correcto hacer'.
2. *Actitud hacia la conducta*: producto de las creencias del individuo acerca de una determinada conducta y de cómo se evalúan esas creencias u opiniones.
3. *Intención conductual*: una declaración interna de actuar.
4. *Conducta*: la acción realizada.

En general, la teoría predice que se llevará a cabo una acción (conducta) si la actitud de la persona es favorable y la norma social también es favorable. De este modo la actitud es el primer antecedente de la intención de conducta y las normas sociales (subjetivas) son determinadas por las creencias normativas de un individuo sobre si otras personas significativas para el actor principal piensan que debe realizar o no el comportamiento correspondiente. La intención conductual se refiere a la declaración de probabilidad de que el individuo realice el comportamiento.

La teoría que propone Cohen (2007) considera el compromiso como constituido por dos dimensiones cada una de las cuales se descompone, a su vez, en otras dos dimensiones (que nosotros denominaremos factores para facilitar la lectura y la comprensión): la primera dimensión tiene que ver con el tiempo, el momento en que tiene lugar el compromiso: antes o después de entrar el individuo en la organización; la segunda se refiere a las bases del compromiso y diferencia entre compromiso instrumental por un lado, normativo y afectivo por otro (Figura 4.1).

**1ª DIMENSIÓN.- Dimensión temporal: compromiso pre-entrada y compromiso post-entrada en la organización.** Las personas cuando entran a trabajar en una organización llegan con actitudes formadas respecto al compromiso. Estas actitudes son fruto de percepciones generales sobre el compromiso que han tenido lugar durante el proceso de socialización general y están influidas por valores personales, creencias y expectativas acerca del trabajo y de experiencias anteriores. Este planteamiento también fue sugerido anteriormente por otros autores bajo la denominación de ‘propensión al compromiso’ (Mowday, Porter y Steers, 1982; Pierce y Dunham, 1987; Lee, Ashford, Walsh y Mowday, 1992) al darse cuenta que afectaba al compromiso con la organización y que se desarrollaba después de la entrada. Definieron esta propensión al compromiso como ‘*agregación de características personales específicas y experiencias que los individuos traen consigo cuando se incorporan a la organización de modo que es más probable que se desarrolle un apego estable a la organización*’ y debatieron sobre si esta propensión es un asunto de relevancia teórica o práctica pero parece claro que, independientemente de ello, una cosa está clara y es que teóricamente el compromiso real actual no puede existir antes de la incorporación del individuo a la organización.

El compromiso normativo definido y medido por Allen y Meyer (1990) como ‘*los sentimientos de obligación moral de los empleados hacia la organización*’ puede entenderse mejor como una propensión al compromiso previo a la entrada en lugar de posterior a la entrada en la organización, pues, dicen, este sentido de obligación moral se desarrolló durante la socialización temprana en la cultura y en la familia y, añaden, que puede ser moldeado por la socialización organizacional como complemento a los efectos de la temprana socialización general.

Por tanto, el compromiso normativo debe verse como una forma de compromiso, una actitud que es general, no se relaciona con ninguna organización específica y probablemente sea fruto de la socialización temprana y de factores culturales (Meyer y Allen, 1997). La medida del compromiso normativo tal como lo proponen Meyer y Allen (1997) no proporciona información sobre el compromiso de los empleados actuales y sólo nos informa sobre las diferencias individuales con respecto a la propensión a comprometerse moralmente con la organización.

El conocimiento del compromiso de los empleados actuales exige examinar su compromiso instrumental y el afectivo (Figura 4.1). El compromiso instrumental refleja el apego con base en una relación de intercambio tangible con la organización y el afectivo, tal como lo definen Meyer y Allen (1984), es una representación del apego psicológico del empleado con una organización específica. Ambos están influenciados principalmente por las experiencias dentro de la organización y deben ser evaluados después de la entrada.

**2ª DIMENSIÓN.- Naturaleza o bases del compromiso: instrumental frente a afectivo.** La naturaleza del compromiso es también bifactorial diferenciando entre un ape-

go instrumental y un apego afectivo. El primer factor, el instrumental, interpreta el compromiso como un intercambio pero Cohen (2007) lo plantea de modo diferente a como lo hacían otros autores previamente entre los que estarían Meyer y Allen (1984) con su compromiso de continuidad. Meyer y Allen fijaban su atención en la percepción de los costes de abandonar la organización; la propuesta de Cohen, en cambio, se centra, siguiendo a O'Reilly y Chatman (1986), en los beneficios derivados de permanecer en la organización. Así evita cualquier solapamiento con los resultados del compromiso en general y, en particular, con la rotación, amén de otros problemas relativos a la validez predictiva y a la validez de constructo.

El segundo factor puede ser compromiso normativo o compromiso afectivo. El compromiso normativo se refiere a la creencia que tiene un individuo respecto de la obligación moral de comportarse de un modo tal que refleje la lealtad y el deber en todas las situaciones sociales en que tenga una implicación personal significativa. Esa persona entiende que ser leal con los amigos, con el país, con la familia, con la organización, ... es lo correcto y lo que debe hacer. El compromiso afectivo, por su parte, es equivalente al planteamiento formulado por O'Reilly y Chatman (1986) y que Kagan (1958) presentó años antes como: *“el apego a un individuo, objeto u organización resulta de la identificación con las actitudes, valores u objetivos del modelo: es decir, algunos de los atributos, motivos o características del modelo son aceptados por el individuo y pasan a formar parte del repertorio cognitivo del individuo”*.

Tanto el compromiso normativo como el afectivo tienen como base el apego psicológico a la organización pero difieren en cuanto al momento en que tienen lugar y en los determinantes de los mismos. Además, estos compromisos son de nivel superior en comparación con el compromiso instrumental, que es de orden más bajo.

Resumiendo, las dos dimensiones consideradas, tiempo (compromiso pre-entrada y compromiso post-entrada en la organización) y bases o fundamentos (instrumental frente a normativo y afectivo) constituyen el esquema básico de la aportación de Cohen (2007) que establecería así la existencia de cuatro formas de compromiso: a) propensión de compromiso instrumental, b) propensión de compromiso normativo, c) compromiso instrumental y d) compromiso afectivo (Figura 4.4).

La propensión al compromiso, sea instrumental o normativo, surgen y se desarrollan en el proceso de socialización general temprana dentro de una cultura, una familia, una sociedad, etc. El normativo se caracteriza por implicar una obligación moral de demostrar lealtad y deuda en todas las situaciones sociales en que ese individuo tenga una implicación personal relevante y el individuo permanece en una organización no por el beneficio personal que obtenga sino porque es lo correcto y lo que se espera que haga.

Los compromisos que se desarrollan después de entrar en la organización (instrumental y afectivo) se basan en la percepción que tiene el individuo de la calidad de la relación de intercambio y en el vínculo afectivo caracterizado por sentimientos de identificación, pertenencia e implicación emocional respectivamente.

Dimensiones compromiso	Bases del compromiso		
	Factores (a)	Apego instrumental	Apego psicológico
Tiempo	<p><b>Antes de entrar en la organización</b></p> <p>La propensión al compromiso, sea instrumental o normativo, surge y se desarrolla en el proceso de socialización general temprana dentro de una cultura, una familia, una sociedad, etc.</p>	<p><b>PROPENSIÓN AL COMPROMISO INSTRUMENTAL</b></p> <p>Deriva de las expectativas generales, desarrolladas durante la fase de socialización general temprana, acerca de la calidad del intercambio con la organización. Este intercambio se fundamenta en los beneficios esperado y en las recompensas que podría recibir de la organización.</p>	<p><b>PROPENSIÓN AL COMPROMISO NORMATIVO</b></p> <p>Se caracteriza por implicar una obligación moral de demostrar lealtad y deuda en todas las situaciones sociales en que el individuo tenga una implicación personal relevante. El individuo permanece en una organización no por el beneficio personal que obtenga sino porque es lo correcto y lo que se espera que haga.</p>
	<p><b>Después de entrar en la organización</b></p> <p>Cuando una personas comienza a trabajar en una organización empiezan a desarrollarse dos formas de compromiso con base en las experiencias situacionales y organizativas específicas de esa organización.</p>	<p><b>COMPROMISO INSTRUMENTAL</b></p> <p>Es un vínculo que resulta de la percepción que uno tiene de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que recibe de ésta.</p> <p>Es el compromiso dominante es las primeras etapas de la membresía organizacional. Se requerirá más tiempo y más información para que se desarrolle un nivel de compromiso más profundo como será el compromiso afectivo.</p>	<p><b>COMPROMISO AFECTIVO</b></p> <p>Es un vínculo psicológico a la organización tal que el individuo fuertemente comprometido se identifica con, está emocionalmente implicado en y tiene un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización.</p> <p>Se desarrolla más lentamente y más tardíamente que el compromiso instrumental. Cada individuo desarrolla una relación única con base en expectativas tácitas que constituyen un contrato psicológico que refleja esperanzas y sentimientos no articulados.</p>

(a) Término introducido por nosotros para facilitar la diferenciación de las dimensiones en subdimensiones

Figura 4.4- Características de los cuatro componentes del compromiso organizacional de Cohen

La propuesta de Cohen (2007) de desarrollo del compromiso organizacional se recoge en la Figura 4.5. La mitad izquierda del modelo describe el proceso de compromiso previo al ingreso en la organización. Intervienen tres grupos de variables que afectan a la propensión al compromiso: características personales como valores, creencias, experiencias educativas, expectativas sobre el trabajo; características asociadas a la elección y circunstancias asociadas con la decisión de optar por un trabajo e incorporarse a una organización; expectativas acerca del puesto de trabajo. Es esperable que las características personales influyan fuertemente en la propensión al compromiso normativo en tanto que las características de la elección del trabajo y las expectativas lo hagan sobre la propensión al compromiso instrumental.

La segunda parte del modelo representa el proceso post-entrada del individuo en la organización y dará lugar a niveles más no menos altos o bajos de compromiso instrumental y afectivo. Mowday, Porter y Steers (1982) y Lee, Ashford, Walsh y Mowday (1992) ya señalaron la importancia de la propensión al compromiso sobre los compromisos posteriores. Más aun, se espera que la propensión al compromiso instrumental afecte sobre todo al compromiso instrumental y la propensión al normativo lo haga sobre el compromiso afectivo. Pero en estos compromisos también influyen otras variables además de las propensiones. En el compromiso instrumental influyen variables como las propias experiencias en la organización en lo que a la relación de intercambio se refiere, así como la forma y grado en que las expectativas anteriores fueron cumplidas y también, aunque en menor medida, por



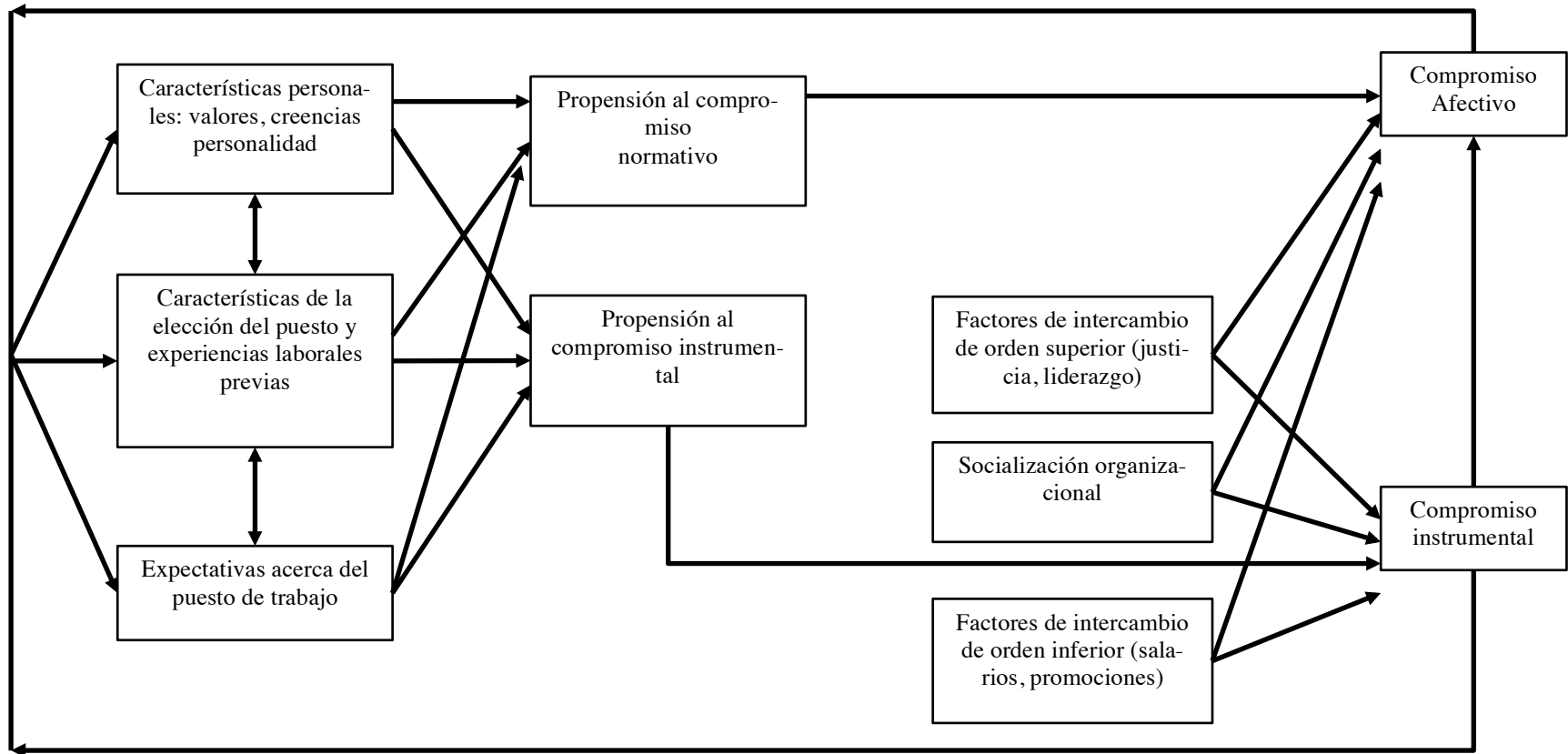


Figura 4.5- Propuesta de modelo de desarrollo del compromiso organizacional (Cohen, 2007)

la socialización organizacional y por las tácticas de socialización. En el compromiso afectivo, por su parte, influyen variables como el liderazgo transformacional, las percepciones de justicia y apoyo organizativo y las tácticas de socialización organizacional (representan intercambios de orden superior). Cabe esperar que el compromiso afectivo influya en el instrumental y ambos, afectivo a instrumental, mediante la retroalimentación, actuarán como un ingrediente de los antecedentes de las propensiones e influirán sobre ellas. Finalmente, Cohen (2007) afirma que el modelo de compromiso organizacional que propone es también aplicable a otros objetos de compromiso en el lugar de trabajo como puede ser la ocupación u otros agentes que tienen relación con la organización.

Lo que sí tiene pendiente la propuesta de Cohen es el desarrollo de las correspondientes escalas de medida. Mientras tanto valora y recomienda el uso de otras escalas que, entiendo, son aceptablemente buenas para medir las diversas formas de compromiso que propone. La escala de compromiso normativo de Meyer y Allen (1997) se puede aplicar para medir la propensión al compromiso normativo y la escala de compromiso afectivo, también de Meyer y Allen (1997) es una buena operacionalización del compromiso afectivo. No pasa lo mismo con las escalas que se requieren para medir la propensión al compromiso instrumental y el propio compromiso instrumental, que requieren un trabajo de construcción desde cero para su creación.

#### 4.1.3.4- El planteamiento de Somers (2009)

Somers en 2009 publica *“The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employees withdraw”* señalando que, por sorprendente que parezca, la influencia combinada de distintos niveles en las diferentes dimensiones del compromiso (perfiles de compromiso) no ha merecido apenas la atención de los investigadores. Sólo algunos autores han levantado la vista en esta dirección (Meyer y Herscovitch, 2001; Gellatly, Meyer y Lichak, 2006) y los resultados no han sido desalentadores.

Meyer y Herscovitch (2001) llegaron a desarrollar un marco teórico para codificar patrones de compromiso organizacional obteniendo ocho perfiles de compromiso según los niveles relativos de compromiso afectivo (AC), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (NC). Esos ocho perfiles van desde altamente comprometido (alto AC, CC, NC) a no comprometido (bajo AC, CC, NC). Seis perfiles que van desde estos dos anclajes extremos.

Este marco ofrece una mejor alternativa al modelo exploratorio que caracteriza la mayoría de las investigaciones previas pudiendo usarse para derivar proposiciones sobre la influencia concurrente del compromiso sobre los resultados de trabajo.

Pues, bien, Somers (2009) desarrolla esta línea de investigación pero pronto llega a la conclusión de que la influencia combinada de las distintas dimensiones del compromiso (los perfiles de compromiso) son más complejos de lo que se esperaba. Se podrían establecer hipótesis de trabajo como (Somers, 2009, p.77):

*“Los empleados altamente comprometidos y aquellos con un perfil dominante AC-NC tienen las intenciones más fuertes de permanecer y los niveles más bajos de comportamiento de búsqueda de empleo”*

*“Los empleados con perfiles dominantes AC – NC y dominantes AC tienen los niveles más bajos de estrés laboral”*

Los resultados empíricos animan a continuar profundizando en esta dirección, pues un perfil dominante puede tener unos efectos positivos y otros negativos a nivel organizacional en tanto que otro perfil puede dar lugar a resultados diferentes e incluso opuestos.

Aun a riesgo de una extensión excesiva en este epígrafe dedicado a la definición de compromiso organizacional, no podemos pasar por alto una consideración mencionada por muchos investigadores pero que muy pocos (Reichers, 1985; Cohen 2007) se han parado a reflexionar sobre ella: se trata del dilema ‘compromiso organizacional’ o de ‘compromisos organizacionales’

En 1985 ya afirmaba Reichers, siguiendo a Morrow (1983), que el compromiso organizacional ha sido una variable *“ampliamente definida, medida e investigada. Sin embargo, continúa generando críticas por la falta de precisión y por la redundancia de los conceptos”*. Y propone una reconceptualización que le lleva a considerarlo como una construcción con múltiples focos. Esta idea sería posteriormente adoptada por otros autores como Mathiew y Zajac (1990), quienes señalan la necesidad de diferenciar entre compromiso organizacional y otras formas de compromiso laboral.

Según la propuesta de Reichers (1985), *el compromiso es un proceso de identificación con los objetivos de los múltiples entes constituyentes de una organización. Estos constituyentes pueden incluir la alta gerencia, los clientes, los sindicatos y/o el público en general. Este enfoque puede representar una evolución natural del constructo ‘compromiso organizacional’ yendo del concepto general relacionado con los objetivos y valores organizacionales a una formulación que especifica qué objetivos y valores sirven como focos de compromisos múltiples”*. Esta alternativa tendría diversas ventajas:

- a) Pone la atención sobre las organizaciones como entidades políticas, lo que viene a llenar un importante vacío en la literatura sobre compromiso;
- b) Su relativa complejidad, en comparación con concepciones globales previas de compromiso, refleja de modo más realista la naturaleza de los apegos entre empleados y organizaciones a medida que los individuos los experimentan. Una limitación importante de la literatura es el no tomar en consideración la experiencia subjetiva del compromiso. *“Las definiciones y operacionalizaciones del compromiso parecen evolucionar siempre a partir de las revisiones de la literatura y las hibridaciones de definiciones anteriores. Los investigadores no han pedido a los sujetos directamente (o incluso indirectamente) sus propias percepciones y definiciones de compromiso. Por lo tanto, las medidas actuales de compromiso pueden reflejar o no con precisión la forma en que las personas en las organizaciones experimentan sus propios apegos a la vida organizacional. El desarrollo y progreso en la investigación del compromiso debe incluir un intento de comprender el compromiso desde el punto de vista del comprometido”* (Reichers, 1985).
- c) El enfoque de compromisos múltiples plantea preguntas no formuladas anteriormente sobre el conflicto potencial entre los compromisos y su efecto en la relación del individuo con la organización. La literatura sobre compromiso no ha tomado en cuenta la naturaleza de la organización sino que se ha centrado exclusivamente en procesos intrapersonales: formación de actitud, atribución, relaciones individuo-organización, ... Falta, por tanto, un examen de la naturaleza de la organización misma. Esto hace necesaria una reconceptualización del compromiso organizacional que capture la experiencia real de compromiso del individuo y dirija la atención hacia los aspectos organizacionales del constructo. Esto no con-

lleva un reemplazo de las concepciones previas sino un desarrollo y aumento de la complejidad del concepto.

En consecuencia, el compromiso organizacional puede entenderse con precisión como una colección de compromisos múltiples con varios grupos que componen la organización. La teoría de la organización, la teoría de los grupos de referencia y la teoría de roles “*presentan múltiples identificaciones que experimentan los individuos y los conflictos que pueden resultar de ellas. Estas identificaciones múltiples con varios grupos dentro y fuera de la organización constituyen compromisos múltiples que reflejan un apego complejo, y a veces problemático, a la organización que no es evidente en los enfoques globales del compromiso organizacional (singular)*”. [...] *La ‘organización’ en el ‘compromiso organizacional’ es vista típicamente como una entidad monolítica, indiferenciada, [una totalidad unitaria] que provoca una identificación y apego por parte de los individuos. Existe, sin embargo, una gran cantidad de literatura que describe las organizaciones no como indiferenciadas sino como compuestas de coaliciones y constituyentes, cada uno de los cuales defiende un conjunto único de objetivos y valores que pueden entrar en conflicto con los objetivos y valores de otros entes organizativos. Por lo tanto, cuando se habla de compromiso o identificación con las metas y valores de la organización, es importante reconocer que no es necesario que los miembros de la organización compartan metas singulares y fundamentales (Pfeffer y Salancik, 1978).*

*Por lo tanto, la pregunta ¿A qué se comprometen los individuos? no puede responderse satisfactoriamente con la respuesta ‘objetivos y valores organizacionales’. Más bien, los grupos específicos y las metas de los grupos específicos necesitan ser identificados, y estos pueden servir como los focos para los compromisos múltiples que experimentan los individuos. [...] Para especificar los focos de múltiples compromisos, uno debe especificar los diversos grupos que son relevantes para una organización, o el conjunto de roles de la organización” (Reichers, 1985, p. 469-470).*

Como se habrá podido observar en lo que va de este epígrafe 4.1, el desarrollo de la investigación y el más y mejor conocimiento de lo que sea el compromiso organizacional ha ido ampliando y complejizando el concepto. En la Tabla 4.1 se puede observar esa evolución y enriquecimiento, pasando de la unidimensionalidad a la multidimensionalidad lo que ha dado lugar a controversias importantes acerca de qué significa compromiso organizacional y cuáles son sus verdaderas y universales dimensiones.

En efecto, las definiciones de compromiso organizacional varían mucho. Desde la idea inicial de Becker (1960) sobre la idea de apuestas paralelas según la cual el compromiso es una función de las recompensas y de los costes asociados con la membresía organizacional, los cuales aumentan a medida que aumenta la permanencia en la organización, pasando por la asunción de que los comportamientos resultan de las atribuciones de compromiso, atribuciones que se hacen para mantener la consistencia entre el comportamiento y las actitudes<sup>12</sup> y por la de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) que refiere el compromiso como: 1) una creencia y aceptación de las metas y valores de la organización; 2) la voluntad de hacer un esfuerzo para lograr la meta de la organización; y 3) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización o la de Meyer y Allen hasta la de Cohen (2007) hay todo un recorrido y evolución conceptual.

Todo esto, señalan Al Jabri y Ghazzawi (2019), nos lleva a concluir que “*la adicción de una segunda [e incluso una tercera] teoría multidimensional del compromiso con base en el apego psicológico más bien que en una recompensa económica justa, lo que aporta son*

---

<sup>12</sup> Sobre este asunto Salancik (1977) razonaba diciendo que los **comportamientos explícitos, innegables, irrevocables, volitivos y públicos vinculan al individuo al comportamiento** y, por lo tanto, causan un mayor compromiso. O’Reilly u Caldwell (1980) han aportado apoyo empírico parcial a este enfoque.

*demostraciones de las limitaciones de la predicción del comportamiento en términos cuantitativos” (Al Jabri y Ghazzawi, 2019).*

Tabla 4.1- Definiciones de compromiso organizacional

Autores	Definiciones
<b><i>Definiciones con orientación afectiva</i></b>	
Kanter, 1968, p. 507)	Un vínculo con un fondo de afectividad y de emoción del individuo hacia el grupo
Hall, Schneider y Nygren, (1970, p. 176-177)	Proceso por el que las metas de la organización y las del individuo llegan a estar cada vez más integradas y ser más coherente.
Sheldon (1971, p. 143)	... una actitud u orientación la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Buchanan (1974, p. 533)	Un apego partidista y afectivo a las metas y valores de la organización, al rol de uno en relación con esas metas y valores y a la organización por sí misma, independientemente de su mundo puramente instrumental.
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Morris y Sherman (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
Mowday, Porter y Steers (1982, p. 27)	Fuerza relativa con que un individuo se identifica con y se implica en una organización particular.
O'Reilly y Chatman (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Allen y Meyer (1990)	Estado psicológico que ata al individuo a una organización.
Mathieu y Zajac (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
Castro Solano (2010)	Estado psicológico que se caracteriza por el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de la organización.
Sani (2013)	Deseo de un individuo se ser parte de una organización y contribuir al logro de sus objetivos
Ellenbecker y Custman (2012)	Vínculo de un individuo con una organización de la que, por diferentes razones, desea seguir formando parte
Dey (2012)	El vínculo más profundo o superficial de un individuo a su organización, la satisfacción de trabajar para ella y el deseo de seguir siendo miembro de la misma.
<b><i>Con base en el coste</i></b>	
Becker (1960, p. 32)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Kanter (1968, p. 504)	Provecho derivado de la participación continuada y un coste asociado con el abandono.
Hrebiniak y Alutto 1972, p. 556)	Un fenómeno estructural que tiene lugar como resultado de transacciones entre individuo y organización y alteraciones en las apuestas paralelas o en las inversiones a lo largo del tiempo.
Dwyer y Oh (1987)	El compromiso como promesa implícita e explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.
<b><i>Obligación o responsabilidad moral</i></b>	
Wiener y Gechman (1977, p. 48)	Conductas de compromiso son conductas socialmente aceptadas que exceden las expectativas formales y/o normativas relevantes para el objeto del compromiso.
Marsh y Mannari (1977, p. 59)	El trabajador comprometido considera moralmente correcto permanecer en la organización independientemente de la mejora de su estatus o la satisfacción que la empresa le proporciona a lo largo de los años.
Wiener, 1982, p. 421)	La totalidad de las presiones normativas internalizadas que llevan a actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.

Tras este largo epígrafe sobre la definición de compromiso, cabe preguntarse, una vez más, ¿qué es, pues, compromiso organizacional? Desde nuestro punto de vista y a la luz de una revisión de la literatura razonablemente minuciosa, se puede concluir que compromiso es **“un estado psicológico complejo que se caracteriza por un vínculo relacional positivo de una persona con un objeto. La persona quiere tener ese vínculo porque es placentero, necesita tenerlo porque le compensa y debe hacerlo porque es socialmente valorado”**. El objeto de ese compromiso puede ser tan heterogéneo como una realidad humana individual o grupal (una persona, una familia, un grupo, ...), una realidad social (una empresa, un sindicato, una comisión de trabajo, un colectivo social, una nación, una iglesia, ...), un proyecto personal o colectivo (una investigación, un cambio social o económico, un sistema educativo o sanitario, ...) o una sistema natural (un parque natural, un sistema ecológico, una especie, ...).

En cada caso se califica el compromiso con el objeto del mismo: compromiso familiar, compromiso grupal, compromiso con el país, con la empresa, con la iglesia, con la educación, etc. En todos los casos el compromiso vendría a significar lo mismo pero no en todos los casos se realizaría de la misma manera. Parece evidente que el compromiso con la naturaleza no se puede materializar de la misma manera que el compromiso con el cónyuge o con la familia o con un proyecto personal.

En el caso concreto de esa memoria el compromiso organizacional lo podemos definir, pues, como *un estado psicológico<sup>13</sup> complejo que caracteriza un vínculo relacional positivo de una persona con la organización de la que forma parte. Esa persona quiere tener ese vínculo porque es placentero, necesita tenerlo porque le compensa y debe hacerlo porque es socialmente valorado.*

Esta definición resuelve la cuestión definicional y lo hace de un modo neutro e integrativo. Una cuestión bien distinta es el análisis de su naturaleza, de su surgimiento, de su evolución y desarrollo y, también, de su ruptura o extinción. Se podría incluso plantear el tema de su restauración y si es posible o no conseguirla y cómo.

Otro asunto importante y estrechamente relacionado es el de qué factores hacen que ese vínculo surja o no, tenga un grado u otro de intensidad, sea sostenible o no, desaparezca o no, así como las consecuencias que se derivan del hecho que exista o no exista y tenga una mayor o menor duración. Todas éstas son consideraciones apasionantes pero de momento habrá que conformarse con el conocimiento derivado de la revisión de la literatura científica.

A modo de conclusión, se puede resumir este largo epígrafe de más de veinte páginas diciendo que en el desarrollo y evolución científica del compromiso organizacional cabe identificar cuatro perspectivas o lecturas distintas del compromiso organizacional:

- 1- El compromiso organizacional como resultado de una decisión calculadora-instrumental: el foco se pone sobre la decisión individual de permanecer o abandonar

---

<sup>13</sup> *Estado psicológico: experiencia molar y subjetiva y más o menos estable que tiene el individuo como consecuencia de sus percepciones y de los sentimientos y emociones que experimenta asociados a esas percepciones.*

su lugar de trabajo como consecuencia de razones utilitarias (el coste de seguir es menor que el coste de abandonar) (Becker, 1960; Salancik, 1977; Blau y Boal, 1987).

2- El compromiso organizacional como una aproximación normativo-moral: el trabajador siente como una obligación moral de permanecer en el puesto de trabajo. Esta obligación proviene del apoyo del trabajador a los objetivos, metas y valores de la organización.

3- El compromiso organizacional como un estado de identificación emocional. Este estado supone que el empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos y desea permanecer como miembro de la organización para contribuir a conseguir sus metas (Blau y Boal, 1987; Mowday, Steers y Porter, 1979).

4- El compromiso organizacional como alienación (opuesto a identificación) y cumplimiento involuntario como fuerzas para permanecer en la organización. Estos dos conceptos, alienación y cumplimiento fueron desarrollados por Kelman (1958) y Etzioni (1961).

Estos cuatro puntos de vista tuvieron un “*desarrollo desigual. Durante los pasados 60 años el compromiso organizacional ha estado asociado con términos como carreras organizacionales, normas organizacionales, identificación, moral, vínculo laboral, implicación laboral, apuestas paralelas y otros términos relacionados (Zangaro, 2001). Sin embargo, la segunda y la tercera perspectivas (compromiso normativo-moral y compromiso identificación-emoción) fueron los más investigados y discutidos, mientras que el compromiso instrumental-calculador ha cambiado ligeramente desde el compromiso fruto de las apuestas paralelas o la suma de costes*” (Bar-Haim, 2019, p.3) hasta el compromiso de continuidad con variantes mínimas entre los distintos investigadores.

Este breve resumen de la evolución histórico conceptual del compromiso organizacional es lo que trata de reflejarse gráficamente en la Figura 4.6. Esta Figura es una modificación importante de la propuesta de Bar-Haim (2019) y recoge algunas ideas de Kelman (1958), Etzioni (1961), Penley y Gould (1988) y Hirschman (1970), que no se han tenido en cuenta a lo largo de la exposición de la definición del compromiso organizacional y que nos parece oportuno señalar siquiera muy brevemente para tener un panorama más completo de la historia. Y lo hacemos en nota a pie de página para no distraer al lector de la argumentación central de este capítulo.

#### **4.2- Compromiso organizacional y otros conceptos relacionados (satisfacción laboral, motivación, implicación, involucración, ...).**

Las numerosas y variadas ideas y definiciones existentes hasta la fecha sobre compromiso organizacional constituyen un verdadero revoltijo. Hemos tratado de poner un cierto orden que está necesitado de más debate, más tiempo y más estudio para su maduración y mejor y mayor ordenación. No obstante sería falso afirmar que el conocimiento existente es poco relevante o no es aprovechable. Pero sí es cierto que requiere ordenación, clasificación, integración. Y un aspecto importante de esa ordenación es el análisis y la comparación que se pueden establecer entre compromiso organizacional y otros conceptos con los que mantiene significaciones próximas e incluso parcialmente superpuestas: satisfacción, implicación, motivación, involucración y probablemente alguno más (Kuo-Tasai y Ronald, 1994, p. 100; Ayensa y Menorca (2007).

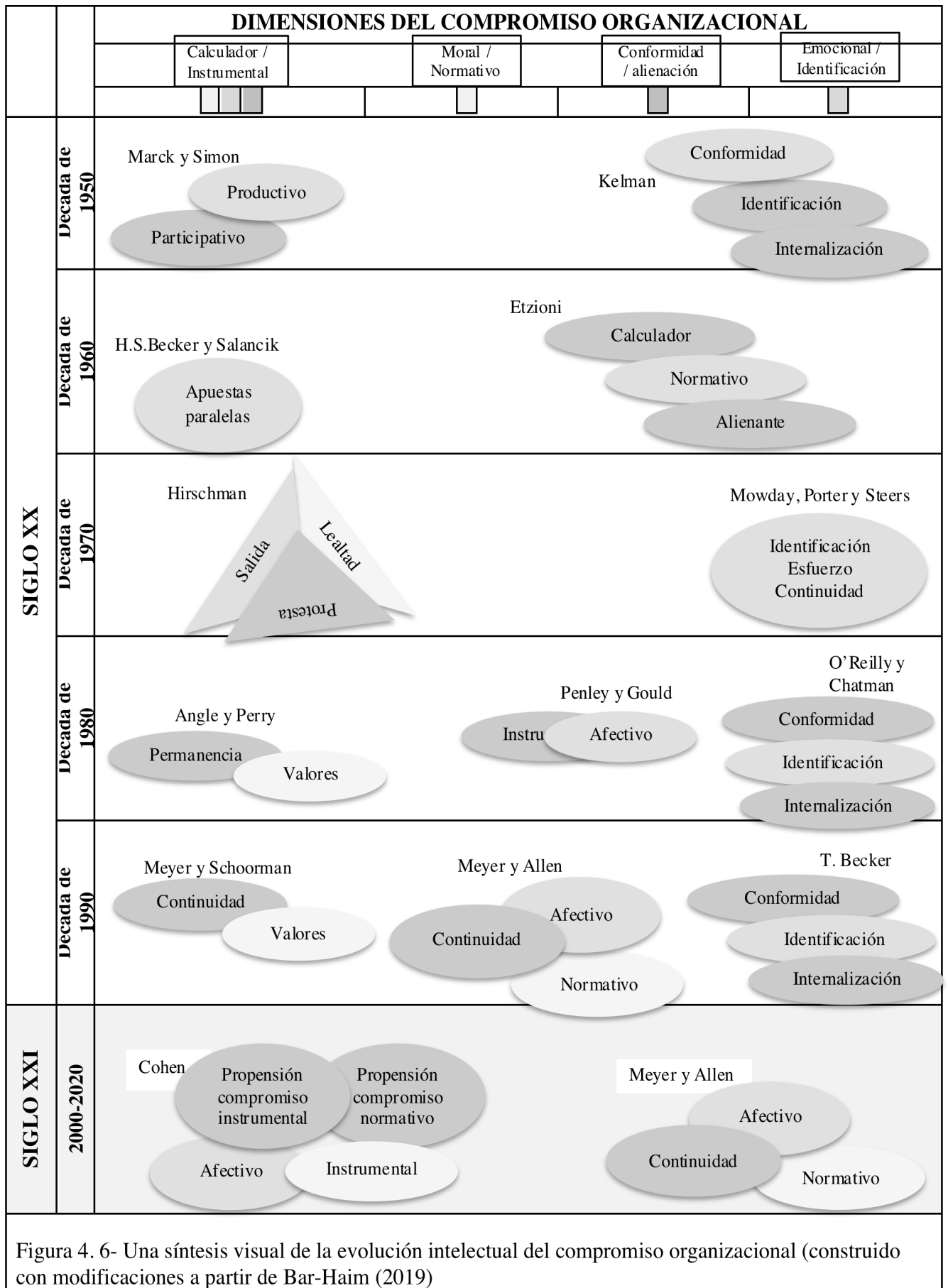


Figura 4. 6- Una síntesis visual de la evolución intelectual del compromiso organizacional (construido con modificaciones a partir de Bar-Haim (2019))



**Tabla 4.2- Semejanzas entre compromiso organizacional y otros conceptos relacionados**

<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Motivación laboral</b>	<b>Implicación / Involucración en el trabajo</b>
La fuerza de la identificación y la implicación de un individuo con una organización en particular.	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto	Se produce en respuesta del individuo a estímulos externos.	Identificación psicológica del individuo con el propio trabajo.
Constituye una respuesta compleja, también afectiva, como consecuencia de la experiencia que tiene el individuo al formar parte de esa organización.	Es una respuesta afectiva en mayor o menor grado como consecuencia de una experiencia agradable o desagradable que tiene el individuo en el trabajo.	Un estado interno de activación del individuo que incita, dirige y mantiene la conducta.	Estado psicológico en el cual el individuo es cognitivamente preocupado con, implicado en e interesado en su trabajo actual.
Guía y orienta el comportamiento del individuo en relación con su trabajo: absentismo, rotación, eficiencia, productividad, etc.	Guía y orienta el comportamiento del individuo en relación con su trabajo: absentismo, rotación, eficiencia, productividad, etc.	Guía y orienta el comportamiento del individuo en relación con su trabajo: absentismo, rotación, eficiencia, productividad, etc.	Guía y orienta el comportamiento del individuo en relación con su trabajo: absentismo, rotación, eficiencia, productividad, etc.
Es multidimensional	Es multidimensional	Es multidimensional	Es multidimensional
Se supone que tiene efectos importantes en la actuación individual y en los resultados de la organización.	Se supone que tiene efectos importantes en la actuación individual y en los resultados de la organización.	Se supone que tiene efectos importantes en la actuación individual y en los resultados de la organización.	Se supone que tiene efectos importantes en la actuación individual y en los resultados de la organización.
Es susceptible de ser evaluada en términos de más o menos compromiso	Es susceptible de ser evaluada en términos de mayor o menor satisfacción.	Es susceptible de ser evaluada en términos de más o menos motivación	Es susceptible de ser evaluada en términos de mayor o menor implicación.
			Grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo. Considera el trabajo una extensión de sí mismo.
			Grado en que el trabajo ocupa una posición central en el conjunto de los intereses individuales.
			Grado en que un empleado se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de su trabajo en su autoimagen total
			Modo como la gente percibe su trabajo en relación con el entorno laboral, el trabajo en sí mismo y cómo se concilia el trabajo y la vida personal.

Involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico

**Tabla 4.3- Diferencias entre compromiso organizacional y otros conceptos relacionados**

<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Motivación laboral</b>	<b>Implicación / Involucración en el trabajo</b>
Es un constructo más global que refleja una respuesta afectiva general a la organización como un todo.	Tiene un componente de globalidad pero también están las facetas con respecto a las cuales el individuo está más o menos satisfecho: compañeros, condiciones de trabajo, retribución, promoción, supervisión, políticas y procedimientos organizacionales, etc.	Tiene una orientación específica: estar motivado para hacer una tarea pero no para hacer otra.	Implica una ejecución acorde con el autoconcepto de sí mismo
Esfuerzo realizado como consecuencia de un deseo personal de contribuir más.	La satisfacción laboral ayuda a explicar las razones internas y externas de cómo los trabajadores perciben su trabajo en función de sus necesidades y expectativas individuales y la capacidad de la organización de satisfacerlas.	Esfuerzo realizado en pro de conseguir algún resultado específico. Comportamiento sistemático dirigido hacia una meta.	El grado de implicación es fácilmente modificable en función de circunstancias sobre todo externas.
Enfatiza aspectos asociados a la organización como metas y valores.	Está intrínsecamente vinculada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales donde el trabajador desarrolla su actividad		
Varía pero es relativamente estable en el tiempo.	Es fácilmente susceptible a las variaciones	Es fácilmente susceptible a las variaciones	Es fácilmente susceptible de variaciones
Nos ayuda a explicar cómo y por qué las personas deciden seguir o abandonar su trabajo actual.	Refleja reacciones inmediatas a aspectos concretos y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.		
El individuo desea permanecer en la organización	El individuo desea permanecer en la organización	El individuo desea permanecer en la organización	
Enfatiza el apego a la organización. Supone la identificación y vinculación de una persona con un objeto (objetivos, cambio, misión, valores, organización, ...).			

El grado o fuerza relativa de identificación y participación de un individuo en una organización y su involucramiento.

En las Tablas 4.2 y 4.3 presentamos una aproximación a este análisis comparativo. Evidentemente, el resultado es provisional y, sin duda, altamente discutible pero por algo es preciso empezar. Además esta tarea tropieza con muchas e importantes dificultades. Por ejemplo, los problemas definicionales mencionados a propósito del compromiso organizacional también existen en relación con la satisfacción, la motivación y la involucración. De ahí que, dependiendo de que definición que se adopte en relación con cada concepto las tablas de semejanzas y diferencias resultantes variarán notablemente, pudiendo oscilar las semejanzas y diferencias entre la equivalencia total y la diferenciación también total. Algo similar podríamos decir de las hipótesis a plantear respecto a las interacciones y causalidades recíprocas (Abdallah, Obeidat, Aqqad, Al Janinii y Dahyat (2017).

En relación con las similitudes, los cuatro conceptos objeto de comparación se asemejan principalmente en:

- 1- Representan realidades subjetivas que surgen como respuesta del individuo a estímulos externos.
- 2- Constituyen una respuesta compleja que implica aspectos subjetivos, objetivos y comportamentales.
- 3- Son fuerzas de valor relativo que incitan, guían, orientan y mantienen la conducta relacionada con el trabajo en el seno de organizaciones.
- 4- Aunque hay distintos planteamiento teóricos, suelen ser considerados como constituidos por múltiples dimensiones.
- 5- Tienen un componente importante de globalidad en el sentido de que implican al individuo como un todo.
- 6- Se supone, y los datos empíricos suelen avalarlo, que tienen efectos importantes a nivel de los resultados de la organización.
- 7- Pese a las dificultades existentes, son susceptibles de ser medidos y de ser gestionados

En cuanto a las diferencias, el balance que podemos hacer va en la misma dirección, pudiendo destacar:

- 1- Tiene un grado distinto de estabilidad en el tiempo, pudiendo experimentar variaciones importantes en función de factores externos.
- 2- Su impacto en el comportamiento laboral tiene diferentes grados de globalidad-especificidad.
- 3- Todas suponen una experiencia subjetiva pero difieren en cuanto al grado de centralidad de esa experiencia. En tanto el compromiso tiene un impacto global en la persona, no ocurre así con la satisfacción o la motivación.
- 4- Puede ser resultante de aspectos globales de la realidad organizacional (compromiso e implicación) o de aspectos muy específicos del puesto de trabajo (motivación y satisfacción).

Por todo ello, las Tablas 4.2 y 4.3 deben tomarse con las debidas cautelas en tanto el debate científico y la investigación aportan más luz sobre el significado y alcance de cada concepto, y en qué medida son iguales, similares o simplemente diferentes correspondiendo a distintos ámbitos de la realidad.

### **4.3- Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional**

En concepto de compromiso pronto se hizo un hueco en el campo de las ciencias sociales porque suponía una variable sobre la que actuar que producía multitud de efectos secundarios muy deseables. Era un buen predictor de la rotación de personal, de la satisfacción laboral, etc. y pronto los investigadores empezaron a realizar estudios más o menos sistemáticos sobre sus antecedentes y sus consecuencias (Morrow, 1983; Mowday, Porter y Steers, 1982; Reichers, 1985; Steers, 1977).

Mathiew y Zajac (1990) realizaron un meta-análisis sobre un total de 48 investigaciones que trataban de averiguar las relaciones existentes entre una serie de variables (26) consideradas antecedentes del compromiso organizacional, 8 consideradas resultados o consecuencias y 14 correlacionadas. Los resultados, muchos anteriores a 1990, y por tanto con fundamentos teóricos discutibles, son, no obstante, muy ilustrativos. Queremos con ello decir que, pese a todas las limitaciones teóricas, metodológicas e instrumentales, los resultados son esperanzadores (Figura 4.7). Sin embargo, no se ha de perder de vista la propuesta de Bodjrenou, Xu y Bomboma, (2019) en orden a ampliar la perspectiva a la hora de estudiar los antecedentes por cuanto hasta ahora sólo se han tomado en consideración factores individuales o factores organizacionales aislados. Poca atención, dicen, se ha prestado a factores externos como la economía, la situación sociopolítica o la competitividad y dinámica del entorno. También habría que diferenciar entre los intereses comunes de los trabajadores y los intereses individuales.

Ya hemos señalado anteriormente que en *Commitment in the workplace: Theory, research and application* (1997) Meyer y Allen hacen un balance de la situación del estado del conocimiento sobre el compromiso organizacional y una revisión de sus principales aportaciones, realizando ciertas puntualizaciones y precisiones sobre el artículo de 1991. En este epígrafe se recogen algunas de esas aportaciones al tiempo que se hace una exposición pormenorizada de los distintos componentes del compromiso, toda vez que será el modelo que tendremos en cuenta en la parte empírica de esta memoria de Tesis Doctoral. Ello servirá también de marco para una mejor estructuración de los antecedentes y las consecuencias del compromiso y ordenar y presentar los resultados según los distintos componentes de Meyer y Allen (Figura 4.8) en una línea similar a la seguida por Stallworth (2004).

#### 4.3.1- *Compromiso afectivo*

El compromiso afectivo se define como un apego emocional a la organización de modo que los trabajadores altamente comprometidos se identifican, participan y disfrutan de la membresía de la organización (Allen y Meyer, 1990). Permanecen en la organización porque quieren y supone una elección personal del trabajador de seguir comprometido con la organización por medio de una identificación emocional (Singh y Gupta, 2015). También supone una actitud positiva hacia la organización y esta actitud está directamente relacionada con los valores personales que aportan a la organización.

Los empleados pueden desarrollar las tres formas de compromiso organizacional en diferentes grados pero generalmente se considera que el compromiso afectivo es la forma más valiosa en términos de predicción de la retención de los empleados a largo plazo (Iverson y Buttigieg, 1999; Mowday, Steers y Porter (1979; Singh y Gupta, 2015).

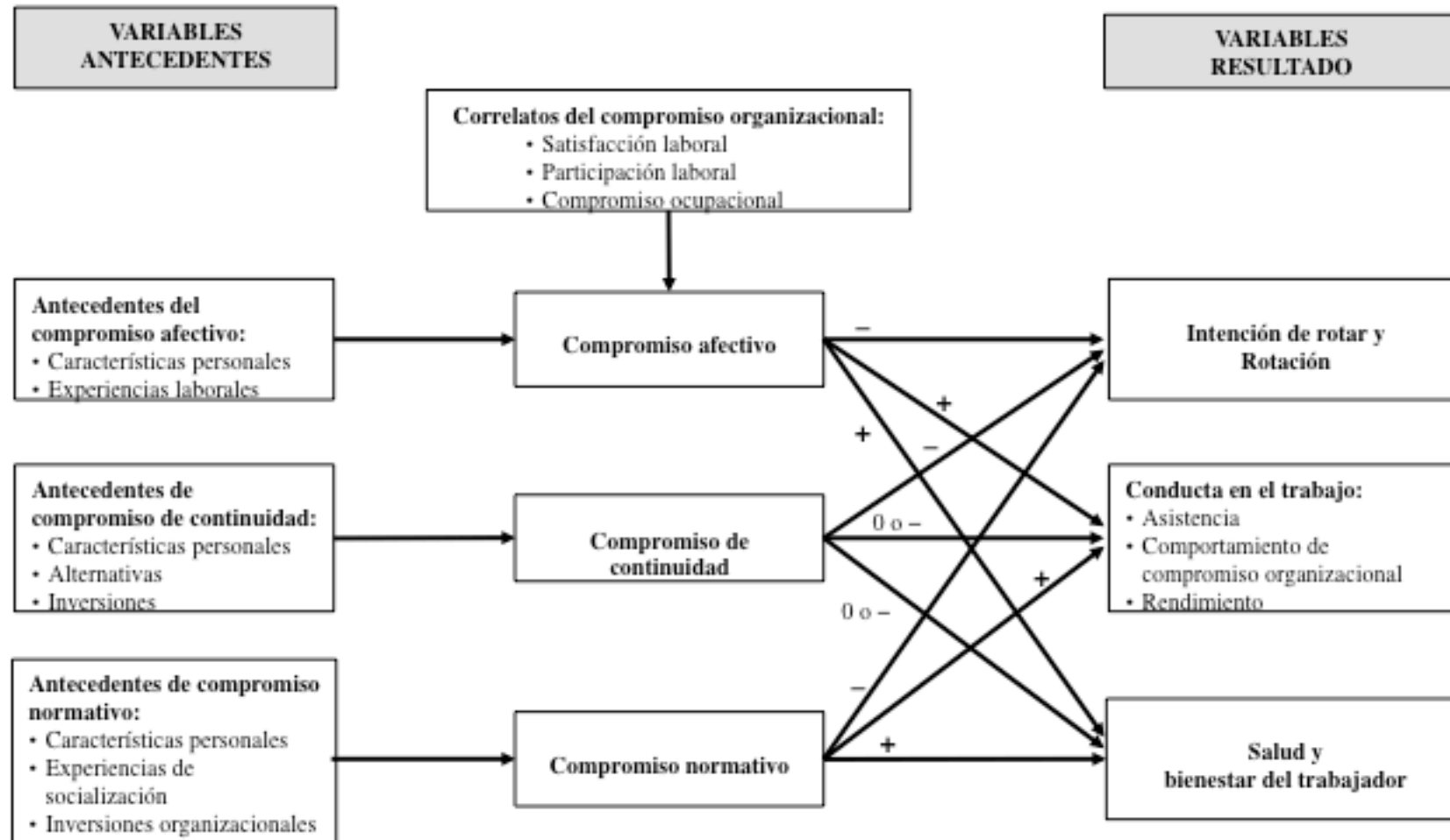
##### 4.3.1.1- Antecedentes del compromiso afectivo

Numerosas investigaciones han tratado de esclarecer los antecedentes del compromiso en el lugar de trabajo (Cohen, 2007), es decir, buscan identificar las posibles variables (independientes) que producen un efecto a nivel del compromiso organizacional (tomado como variable dependiente). Con la intención de reunir y ordenar la información disponible al respecto se ha recurrido a la Figura 4.7 en la que de modo sintético y gráfico y tomando como base el modelo de Meyer y Allen, se muestran ordenadamente las variables antece

ANTECEDENTES			CORRELACIONALES			RESULTADO		
Variable	$\bar{r}$	$\bar{r}_t$	Variable	$\bar{r}$	$\bar{r}_t$	Variable	$\bar{r}$	$\bar{r}_t$
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b>			<b>MOTIVACIÓN:</b>			<b>RENDIMIENTO LABORAL:</b>		
Edad	.200	.201	General	.436	.563	Puntuaciones de otros	.130	.135
Sexo	-.089	-.145	Interna	.407	.668	Medidas de resultados	.018	.054
Educación	-.043	-.092	Implicación en el trabajo	.356	.439	Alternativas percibidas al puesto	-.095	-.085
Estado civil	.091	.106	Estrés	-.294	-.330	Intención de buscar empleo	-.482	-.599
Antigüedad en el puesto	.125	.091	Compromiso organizacional	.273	.438	Intención de abandonar el puesto	-.411	-.464
Competencia personal percibida	.183	.170	Compromiso sindical	.236	.215	Asistencia	.119	.102
Capacidad	.490	.630	<b>SATISFACCIÓN LABORAL:</b>			Retrasos	-.110	-.116
Salario	.088	.136	General	.488	.533	Rotación	-.245	-.277
Ética laboral protestante	.169	.182	Intrínseca	.278	.349			
Nivel de puesto de trabajo	.173	.289	Extrínseca	.170	.167			
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>			Supervisión	.297	.409			
Variación de habilidades	.260	.348	Compañeros	.260	.348			
Autonomía en el trabajo	.143	.207	Promoción	.284	.392			
Retos/desafío	.153	.083	Retribución	.212	.323			
Retos/desafío	.227	.349	El trabajo en sí mismo	.430	.595			
Ámbito de trabajo	.384	.503						
<b>RELACIONES LÍDER –GRUPO:</b>								
Cohesión de grupo	.132	.149						
Interdependencia de tareas	.185	.220						
Líder inicia estructura	.213	.289						
Consideración del líder	.237	.335						
Comunicación del líder	.408	.454						
Liderazgo participativo	.337	.386						
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES:</b>								
Tamaño de organización	-.050	-.001						
Centralización organizac.	.006	-.061						
<b>ROL:</b>								
Ambigüedad de rol	-.239	-.218						
Conflicto de rol	-.270	-.271						
Sobrecarga de rol	-.141	-.206						

$\bar{r}$  = Correlación media no corregida  
 $\bar{r}_t$  = Correlación media ponderada corregida por atenuación

Figura 4.7- Relación de variables antecedentes, correlacionales y resultado del compromiso organizacional (construido a partir de Mathiew y Zajac 1990)



NOTA: Los cuadros sombreados son añadido nuestro

Figura 4.8- Un modelo de compromiso organizacional de tres componentes (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002)).

dentes, las variables resultado o consecuencia y las variables correlatos del compromiso organizacional. Y, en efecto, se han identificado muchas variables de diversa índole que se podrían considerar antecedentes del compromiso (Tabla 4.4), destacando especialmente ciertas variables psicológicas como la identificación, diversos aspectos relacionados con el rol, experiencias laborales tempranas como el grado de desafío laboral, etc. Algunos investigadores también han descubierto que las apuestas paralelas o los bajos costes aumentan el compromiso a largo plazo. Algo similar ocurre con decisiones vocacionales que adopta el individuo durante el proceso de elección del trabajo, vinculando, así, el desarrollo del compromiso organizacional con los fenómenos y procesos de entrada preorganizacionales (Becker, 1960; Farrell y Rusbult, 1981; O'Reilly y Caldwell, 1980).

A pesar del ingente número de estudios que se han realizado para conocer los antecedentes del compromiso, la literatura sigue aportando poco más que un revoltijo de variables significativas o correlacionadas del que constituye un buen ejemplo la Tabla 4.4. Los resultados son claros cuando se trata de los efectos del compromiso sobre, por ejemplo, la disminución de la rotación u otras formas de abandono pero, cuando se trata de identificar los antecedentes, los resultados son mucho más variados e inconsistentes. Como bien señalaba Reichers (1985), *“esta inconsistencia puede provenir de las diferentes formas en que se ha definido y operacionalizado el compromiso. En la medida en que haya una falta de consistencia en la definición del concepto, cabe esperar que sus antecedentes sean igualmente inconsecuentes”* (p. 467).

Algunos autores han sido más sistemáticos en esta búsqueda. Es el caso de Meyer y Allen (1991) quienes, siguiendo a Mowday, Porter y Steers (1982), agrupan los factores antecedentes del compromiso afectivo en cuatro grandes categorías: características personales, características estructurales, características relacionadas con el puesto de trabajo y características relacionadas con la experiencia de trabajo, si bien hay que reconocer que se desvían ligeramente de la clasificación original (Tabla 4.5).

En cuanto a las características personales antecedentes del compromiso afectivo podemos señalar: edad, antigüedad, educación. Estas variables suelen aparecer sistemáticamente relacionadas con el compromiso afectivo pero la relación ni es alta ni tampoco consistente y cuando aparece la interpretación es equívoca, llegando a desaparecer la relación si tomamos en cuenta las recompensas y los valores asociados al trabajo. Las predisposiciones personales tienen una relación modesta. Los datos apuntan a la posibilidad de que las diferencias personales influyen en la propensión al compromiso afectivo.

La influencia de las características estructurales sobre el compromiso es más bien indirecta al estar mediatizada por experiencias de trabajo como relaciones supervisor-supervisado, claridad de rol y sentimientos de importancia personal. En cuanto a las experiencias de trabajo la información disponible es muy variada y las investigaciones realizadas son poco sistemáticas por lo que es difícil extraer conclusiones. Podemos asumir que el compromiso se desarrolla como consecuencia de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la confirmación de expectativas previas a la entrada, sentimientos de competencia en el rol laboral, experiencias de relación equitativa, como los desafíos laborales, la claridad de roles, la identificación clara de objetivos, receptividad de la dirección a la retroalimentación, cohesión entre pares, igualdad de oportunidades, importancia personal percibida y retroalimentación oportuna y constructiva y participación en los procesos de toma de decisión. En la Tabla 4.5 hemos recogido diversos estudios que han abordado algunos factores antecedentes del compromiso afectivo.

**Tabla 4. 4- Factores antecedentes del compromiso organizacional en general que tienen alguna evidencia empírica** (construido a partir de Fernández Arranz, 2017; Ayensa y Menorca, 2007; Mathieu y Zajac, 1990; Reichers, 1985)

AGRUPAMIENTOS DE CARACTERÍSTICAS ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
Características demográficas y personales	Características del puesto y las tareas a desarrollar		Características organizacionales	Características del entorno	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste de expectativas</li> <li>• Antigüedad en el puesto</li> <li>• Antigüedad en la organización</li> <li>• Confianza en la dirección</li> <li>• Edad</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Motivación interna</li> <li>• Necesidad de logro</li> <li>• Necesidad de satisfacción</li> <li>• Nivel de estudios</li> <li>• Normas grupales</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Recompensas extrínsecas</li> <li>• Responsabilidades familiares</li> <li>• prestigio profesional</li> <li>• Satisfacción de necesidades de afiliación y de seguridad</li> <li>• Sentimientos de importancia personal</li> <li>• Sexo</li> <li>• Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad de roles</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto de roles</li> <li>• Consideración</li> <li>• Estrés de rol</li> <li>• <i>Feed-back</i></li> <li>• Identidad</li> <li>• Implicación social</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Sobrecarga laboral</li> <li>• Socialización previa</li> <li>• Rendimiento global</li> <li>• Retribución</li> <li>• Rutinización</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el salario</li> <li>• Satisfacción con el trabajo</li> <li>• Satisfacción con la promoción</li> <li>• Satisfacción con la supervisión</li> <li>• Satisfacción con los compañeros</li> <li>• Tipo de contrato de trabajo</li> <li>• Tipo de puesto</li> <li>• Variedad de habilidades</li> <li>• Variedad de tareas realizadas</li> <li>• Percepción de posibilidades de promoción</li> <li>• Relaciones con los compañeros de trabajo</li> <li>• Conciliación de la vida personal, familiar y laboral</li> <li>• Ajuste persona-puesto de trabajo</li> <li>• Relaciones con los supervisores</li> <li>• Participación en decisiones</li> <li>• Ajuste educación-actividad</li> <li>• Implicación en el trabajo</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo</li> <li>• Centralización</li> <li>• Clima de trabajo</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Eficacia percibida</li> <li>• Retrasos</li> <li>• Rotación</li> <li>• Poder</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Factores culturales</li> <li>• Estatus organizacional</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Asistencia al trabajo</li> <li>• Relación con el líder</li> <li>• Intención de abandono</li> <li>• Interés de la dirección</li> <li>• Justicia distributiva</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformador</li> <li>• Participación en la dirección</li> <li>• Políticas de gestión y de recursos humanos</li> <li>• Tamaño de la organización</li> <li>• Valores éticos corporativos</li> <li>• Valores éticos y cultura de la empresa</li> <li>• Conciliación trabajo-familia</li> <li>• Congruencias metas personales y organizacionales</li> <li>• Comportamiento de búsqueda de trabajo</li> <li>• Compromiso afectivo con el supervisor</li> <li>• Alternativas percibidas de trabajo</li> <li>• Apoyo percibida de la organización</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Interés de la Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades laborales</li> <li>• Tasa de desempleo</li> </ul>



Tabla 4.5.- Factores antecedentes del compromiso afectivo

Categoría	Factores antecedentes	Autores	
Características demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edad</li> <li>Sexo</li> <li>Educación</li> </ul>	Angle y Perry (1981) Morris y Sherman (1981) Wayne, Casper, Matthews y Allen (2013) Glisson y Durick (1988)	Mottaz (1988) Pierce y Dunham (1987) Steers (1977) Morrow y McElroy (1987)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado Civil</li> </ul>	Wayne, Casper, Matthews y Allen (2013)	Kim y Kim (2017)
Formación/Nivel educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ingresos</li> </ul>	Gao-Urhahn, Biemann y Jaros (2016)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo</li> </ul>	Amangala (2013)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación y desarrollo</li> </ul>	Jehanzeb, Rasheed y Rasheed (2013)	Kim y Beehr (2018)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión mutua (A en B y B en A)</li> </ul>	Audenaert, George y Decramer (2017)	
Predisposiciones personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de logro</li> <li>Necesidad de afiliación</li> <li>Necesidad de autonomía</li> <li>Fuerza de las necesidades de orden superior</li> <li>Ética personal del trabajo</li> <li>'Locus de control'</li> <li>Interés vital en el trabajo</li> <li>Personalidad</li> </ul>	Morris y Snyder (1979) Steers y Braunstein (1976) Steers y Spencer (1977) Steers (1977) Cook y Wall (1980) Pierce y Dunham (1987) Buchanan (1974) Kidron (1978) Guay, Choi, Oh, Mitchell, Mount y Shin (2016)	Luthans, Baack y Taylor (1987) Dubin, Champoux y Porter (1975)
Interacción entre predisposiciones personales y factores ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar satisfacción de necesidades</li> <li>Utilización de habilidades</li> <li>Expresión de valores</li> </ul>	Hackman y Oldham (1976) Hulin y Blood (1968) Cook y Wall (1980) Steers y Spencer (1977)	Blau (1988) Meyer y Allen (1987, 1988)
Características de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización de la toma de decisiones</li> </ul>	Brooke, Russell y Price (1988) Morris y Steers (1980)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalización y procedimientos</li> </ul>	O'Driscoll (1987) Podsakoff, Williams y Todor (1986)	Morris y Steers (1980)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel organizacional</li> </ul>	Astakhova (2016)	
Experiencias de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmación de expectativas pre-entrada en la organización</li> </ul>	Meyer y Allen (1987, 1988)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equidad en la distribución de recompensas</li> </ul>	Lee (1971)	Rhodes y Steers (1981)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensar el esfuerzo</li> </ul>	Vele (2018)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retribución competitiva</li> </ul>	Tian, Zhang y Zou (2014)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo transformacional</li> </ul>	Kim y Beehr (2018)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lideraz. transf. supervisores</li> </ul>	Voet, Kuipers y Groeneveld (2017)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring</li> </ul>	Hartmann, Rutherford, Hamwi y Friend (2013)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima organizacional</li> </ul>	Kalhor, Khosravizadeh, Moosavi, Heidari y Habibi (2018)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo del supervisor</li> </ul>	Orgambidez y Almeida (2018)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de los compañeros</li> </ul>	Orgambidez y Almeida (2018)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> </ul>	Garg y Dhar (2014)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza organizacional</li> </ul>	Buchanan (1974) Meyer y Allen (1987, 1988) Dircks y Ferrin (2001) Aryee, Budhwar y Chen (2002) Brashear, Boles, Bellenger y Brooks (2003)	Büssing (2002) Bijlsma y Koopman (2003) Zeffane y Connell (2003) Vanhala, Heilman y Salminen (2016) San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010) Rylander, Strutton y Pelton (1997)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza en compañeros y/o jefe y/o empleador y/o supervisor</li> </ul>	Brashear, Boles, Bellenger y Brooks (2003) Cunningham y McGregor (2000)	Matzler y Renzl (2006) Robinson (1996) Morgan y Hunt (1994)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas sociales/relacionales</li> </ul>	Brashear, Boles, Bellenger y Brooks (2003) San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo organizacional</li> </ul>	Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986)	Butts, Casper y Yang (2013) Tian, Zhang y Zou (2014)

		Odle-Dusseau, Britt y Greene-Shortridge (2012)	Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990)
	•		
	• Claridad de rol y libre de conflicto	Blau (1988) DeCotiis y Summers (1987)	Glisson y Durick (1988) Morris y Snyder (1979)
	• Consideración del supervisor	DeCotiis y Summers (1987)	Glisson y Durick (1988)
	• Experiencia de competencia incluido el logro	Angle y Perry (1983)	
	• Autonomía	DeCotiis y Summers (1987) Miedaner, Kuntz, Enke, Roth y Nitzsche (2018)	Colarelli, Dean y Konstans (1987)
	• Justicia y recompensa con base en el rendimiento	Brooke, Russell y Price (1988)	Curry, Wakefield, Price y Mueller (1986)
	• Ámbito de trabajo	Blau (1987) Buchanan (1974) Steers y Spencer (1977)	Glisson y Durick (1988) Pierce y Dunham (1987)
	• Oportunidades de progreso	O'Reilly y Caldwell (1980)	
	• Oportunidades autoexpresión	Meyer y Allen (1987, 1988)	
	• Participación en la toma de decisiones	DeCotiis y Summers (1987)	Rhodes y Steers (1981)
	• Importancia personal para la organización	Buchanan (1974)	Steers (1977)
	• Relaciones intercambio social	Buch (2015)	Caillier, J.G. (2017)
	• Bajo conflicto trabajo-familia	Kim y Kim, (2017)	
	• Apoyo organizac. a la familia	Wayne, Casper, Matthews y Allen (2013)	
	• Oportunismo percibido (relación negativa)	Wathne y Heide (2000) Ping (1993)	Robinson y Rousseau (1994) San Martín Gutiérrez San Martín Gutiérrez (2010)

#### 4.3.1.2- Consecuencias del compromiso afectivo

Conocer las consecuencias del compromiso organizacional siempre es de gran interés por cuanto nos indicará la dirección de las relaciones de influencia (Tabla 4.6) y ha sido objeto de investigación en muchos proyectos científicos (Cohen, 2007). Pero la situación es muy similar a la que hemos descrito en el epígrafe anterior con motivo de los antecedentes: investigación poco acumulable y de la que es difícil extraer conclusiones firmes. La Tabla 4.6 pretende ser una aproximación general a las consecuencias del compromiso organizacional. En las Tablas 4.7, 4.9 y 4.11 se hacen aproximaciones más específicas a las consecuencias de las distintas dimensiones del compromiso aunque los resultados son poco alentadores, lo que, por otra parte, es interesante porque nos indica donde están las lagunas de conocimiento que es preciso subsanar en investigaciones futuras.

Tabla 4.6- Consecuencias del compromiso organizacional en general

Naturaleza de la relación	Tipos de compromiso		
	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
<b>Correlación positiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Predisposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo</li> <li>• Presentismo</li> <li>• Retrasos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Predisposición</li> </ul>
<b>Correlación negativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación</li> <li>• Intención de abandono</li> <li>• Absentismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación</li> <li>• Intención de abandono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación</li> <li>• Intención de abandono</li> <li>• Absentismo</li> </ul>

Las consecuencias del compromiso han sido relativamente poco estudiadas. Muchos estudios se han centrado casi en exclusividad en la hipótesis de una relación negativa entre compromiso organizacional y permanencia en la organización o en su contraparte, la rotación o la intención de abandonar. Para ello muchos han utilizado como variable independiente el compromiso afectivo y pareciera como que la reducción de la rotación fuera el único interés de investigadores y directivos. Ni siquiera se ha indagado sistemáticamente que dimensión del compromiso es más relevante. La impresión general es que da igual: lo único importante es reducir la rotación. En la Tabla 4.7 se recoge una pequeña muestra de referencias que han puesto de manifiesta la relación negativa entre compromiso afectivo y rotación o intención de rotar o permanencia del individuo en la organización. Esta forma de abordar la rotación o la permanencia es bastante miope pues, como señalan Meyer y Allen (1991), la efectividad organizacional depende de más factores que de mantener estable una fuerza de trabajo. La permanencia es una precondition necesaria pero en ningún caso es suficiente para que el trabajador desempeñe adecuadamente las tareas asignadas e incluso las actividades extra-rol. La relación del compromiso afectivo con otras variables tomadas como resultado (asistencia al trabajo, rendimiento individual y grupal) ofrece resultados contradictorios, positivos en unos casos y negativos en otros.

Tabla 4.7.- Consecuencias del compromiso afectivo

Consecuencias	Autores	
Permanencia	Angle y Perry (1981) Arnold y Feldman (1982) Bluedorn (1982) DeCotiis y Summers (1987) Dougherty, Bluedorn y Keon (1985)	Koch y Steers (1978) O'Reilly y Chatman (1986) Williams y Hazer (1986) Cotton y Tuttle (1986) Steel y Ovalle (1984)
Rotación o intención de rotar	Angle y Perry (1981) Arnold y Feldman (1982) Bluedorn (1982) DeCotiis y Summers (1987) Dougherty, Bluedorn y Keon (1985)	Koch y Steers (1978) O'Reilly y Chatman (1986) Williams y Hazer (1986) Cotton y Tuttle (1986) Steel y Ovalle (1984)

#### 4.3.2- *Compromiso de continuidad*

Dado que el compromiso de continuidad hace referencia al reconocimiento de los costes asociados con el abandono de la organización, todo aquello que suponga un incremento del coste puede ser considerado como un antecedente. Este compromiso se desarrolla a medida que uno hace apuestas paralelas que darían lugar a pérdidas si se pierde la continuidad (Becker, 1960). Estas apuestas pueden adoptar múltiples formas y pueden estar relacionadas o no con el trabajo: incluye tanto aspectos materiales como intangibles: pérdidas de inversiones económicas, planes de pensiones, dificultades para alcanzar un nuevo empleo, privilegios asociados a la antigüedad, desaprovechar habilidades específicas valiosas para la organización que han supuesto un tiempo y un esfuerzo importante para su adquisición y que no son transferibles a otras organizaciones, ocasionar interrupciones en las relaciones familiares, etc. El trabajador permanecerá o no en la organización según que el resultado del balance sea positivo o negativo. Se permanece porque hay mucho que perder si se abandona. Es importante señalar que los miembros de la organización desarrollan el compromiso de continuidad asociado a las recompensas extrínsecas positivas obtenidas sin necesidad de tener que identificarse con las metas y valores de la organización (Faloye, 2014).

Tabla 4.8.- Factores antecedentes del compromiso de continuidad

Factores antecedentes	Autores	
Costes percibidos como asociados a la salida de la organización	Meyer y Allen (1984) Mahal (2012)	
Edad	Aranya y Jacobson (1975) Hrebiniak y Alutto (1972)	Ritzer y Trice (1969) Shoemaker, Snizek y Bryant (1977)
Antigüedad	Aranya y Jacobson (1975) Hrebiniak y Alutto (1972)	Ritzer y Trice (1969) Shoemaker, Snizek y Bryant (1977)
Inversiones	Rusbult y Farrell (1983)	
Alternativas	Farrell y Rusbult (1981)	
Apuestas paralelas	Becker (1960)	
Oportunismo	San Martín Gutiérrez (2010)	
Confianza	San Martín Gutiérrez, S. (2011)	San Martín Gutiérrez (2010)
Normas relacionales	San Martín Gutiérrez, S. (2010, 2011) Brashear, Boles, Bellenger y Brooks (2003)	Matzler y Renzl (2006) Ooi, Bakar, Arumugam, Vellapan y Loke (2007)
Dependencia	San Martín Gutiérrez (2010)	

## 4.3.2.1- Antecedentes del compromiso de continuidad

Numerosas investigaciones empíricas establecen una asociación del compromiso de continuidad con la edad y la antigüedad pero los resultados son contradictorios y cuando son coherentes resultan difíciles de interpretar por lo que Meyer y Allen no las incluyeron en su modelo de 1991 (Figura 4.3). Esta variante de compromiso aumenta a medida que aumenta la magnitud de las inversiones y a medida que disminuye el valor de las alternativas. La satisfacción laboral también correlaciona positivamente con el compromiso de continuidad lo que puede conllevar que la medida de compromiso refleja algo más que estrictamente el compromiso de continuidad. Finalmente, Meyer y Allen (1991) señalan que *“aunque parece razonable asumir que el compromiso de continuidad se desarrollará en función de la falta de oportunidades de empleo alternativas y una acumulación de apuestas paralelas, parece claro que los resultados existentes fruto de investigaciones no pueden ser interpretados de modo inequívoco como justificación de estas predicciones”*. Aquí se han incluido las alternativas y las apuestas paralelas como antecedentes del compromiso de continuidad [...] más por la fuerza de los argumentos teóricos que por la fundamentación de la evidencia empírica” (Tabla 4.8).

Tabla 4.9.- Consecuencias del compromiso de continuidad

Factores antecedentes	Autores	
Permanencia	Abelson (1987) Farrell y Petersen (1984) Ferris y Aranya (1983) Cotton y Tuttle (1986) Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson (1989)	Parasuraman (1982) Parasuraman y Alutto (1984) Rusbult y Farrell (1983) Steel y Ovalle (1984)
Rotación o intención de rotar	Abelson (1987) Farrell y Petersen (1984) Ferris y Aranya (1983) Cotton y Tuttle (1986)	Parasuraman (1982) Parasuraman y Alutto (1984) Rusbult y Farrell (1983) Steel y Ovalle (1984)
Rendimiento	Wiener y Vardi (1980)	
Esfuerzo en el trabajo	Wiener y Vardi (1980)	

#### 4.3.2.2- Consecuencias del compromiso de continuidad

Si las consecuencias del compromiso afectivo ha sido poco investigadas, lo mismo pero en mayor grado ocurre con el compromiso de continuidad. Como ocurría entonces, las consecuencias investigadas se reducen a la permanencia del individuo en la organización o la rotación o su intención de rotar. En la Tabla 4.9 se ponen de manifiesto estos resultados.

#### 4.3.3- *Compromiso normativo*

La literatura sobre el desarrollo del compromiso normativo es más teórica que empírica y Meyer y Allen (1991) añaden: *“El sentimiento de obligación de permanecer en una organización puede resultar de la internalización de presiones normativas ejercidas sobre el individuo con anterioridad a su entrada en la organización (por ej., socialización familiar o cultural), o después de su entrada (socialización organizacional). El compromiso normativo también se puede desarrollar, sin embargo, cuando una organización proporciona al trabajador recompensas por adelantado ( por ej., pagar la matrícula del colegio), o incurrir en costes importantes proporcionando empleo (por ej, costes asociados con el entrenamiento en el trabajo)” (Wiener, 1982). El reconocimiento de estas inversiones por parte de la organización puede crear un desequilibrio en la relación empleado-organización y hacer que los empleados experimenten un sentimiento de obligación recíproca, comprometiéndose ellos mismos con la organización hasta que la deuda haya sido pagada (Scholl, 1981) (Meyer y Allen, 1991, p. 72).*

Según este compromiso, el comportamiento laboral está guiado por un sentido de deuda, de obligación, de reciprocidad y de lealtad hacia la organización (Messner (2013). Esta deuda procede de las inversiones que hace la organización en sus miembros para, por ejemplo, su formación y desarrollo (Singh y Gupta, 2015). Los miembros lo seguirán siendo sobre la base de razones morales, porque consideran que seguir en la organización es moralmente correcto, ignorando el estatus o la satisfacción que la organización les proporciona a lo largo de los años. La fuerza de este compromiso viene dada por las reglas que acepta un individuo y la relación de reciprocidad entre la organización y los empleados.

Años más tarde, Meyer y Parfyonova (2010) señalan que *“aunque teóricamente distinto del compromiso afectivo y del compromiso de continuidad, se ha puesto de manifiesto que el compromiso normativo correlaciona fuertemente con el compromiso afectivo con el que comparte muchos factores antecedentes y muchas consecuencias (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002). Como resultado, algunos autores han cuestionado el valor de mantener el compromiso normativo como un componente distinto (Jaros, 1997; Ko, Price y Mueller, 1997). [...] . Nosotros sostenemos que es algo distinto pero el compromiso normativo ciertamente es merecedor de más investigación y estamos de acuerdo con quienes sugieren que es necesaria una cierta reconceptualización (Bergman, 2006; González y Guillén, 2008)”*.

La reconceptualización que proponen Meyer y Parfyonova (2010) parece derivarse de los datos empíricos pero sobre todo de la vinculación realizada por González y Guillén (2008) de los tres componentes del modelo de Meyer y Allen con la filosofía aristotélica, haciendo

corresponder el compromiso afectivo con la noción de placer como base de las relaciones humanas, del compromiso de continuidad con la noción de utilidad y el compromiso normativo con la noción de valor moral.

Dejando a un lado precisiones que no vienen al caso, lo que nos vienen a decir Meyer y Parfyonova (2010) es que el compromiso normativo se ha centrado tal vez demasiado en el juicio moral (por ejemplo, normas sociales) y no lo suficiente en la virtud moral y probablemente estos dos aspectos de la moralidad planteados por Aristóteles correspondan de alguna manera a las dos caras del compromiso normativo<sup>25</sup>: la obligación de la deuda impagada (necesidad de reciprocidad) y la deuda moral que refleja la creencia en una causa de valor moral, asociada a la moral como virtud. Y todo parece indicar que trabajadores y empleadores obtendrían mayor beneficio de la idea de compromiso normativo asociándolo más con la virtud que con el pago de la deuda. Sin duda son dos componentes dignos de considerar y, por supuesto, merecedores de buscar evidencia empírica al respecto.

#### 4.3.3.1- Antecedentes del compromiso normativo

Al igual que se ha señalado en los sub-epígrafes anteriores con motivo de las otras dimensiones del compromiso, la investigación empírica sobre el compromiso normativo es muy escasa. Por tanto poco se puede decir de sus antecedentes que vaya más allá de posibles enunciados derivados de la argumentación teórica y las posibles hipótesis que cabe formular al respecto (Tabla 4.10).

#### 4.3.3.2- Consecuencias del compromiso normativo

En cuanto a las consecuencias del compromiso normativo los resultados son prácticamente inexistentes (Tabla 4.11). Conservamos la estructura expositiva por razones de comprensión y claridad en la exposición y en la lectura y comprensión pero los contenidos son bien indicativos del estado de la situación.

Finalizamos este epígrafe 4.3 recogiendo literalmente la conclusión a la que llegan Meyer y Allen con motivo de la revisión de las consecuencias del compromiso: *“Se debería notar que la relación entre cualquier componente del compromiso y el comportamiento se complicará por el hecho de que los tres componentes pueden producir efectos independientes (y posiblemente interactivos) sobre una conducta en particular. Considérese, por ejemplo, la relación entre compromiso de continuidad y rotación. Aunque un alto grado de compromiso de continuidad pudiera ser suficiente para vincular a un individuo con una organización, no quiere decir que un individuo con compromiso de continuidad bajo vaya*

---

<sup>25</sup> En *Ética a Nicómaco*, VIII, 2, 1155b20, Aristóteles distingue tres tipos de amistad según el objetivo que se persiga: ‘honesta, útil y deleitosa’. Los bienes también se clasifican en estas tres categorías. El paralelismo está en que los bienes útiles se corresponderían con el compromiso de continuidad (balance del coste/beneficio de permanecer en la organización); los bienes deleitosos o placenteros se corresponderían con el compromiso afectivo (deseo de permanecer en la empresa y perseguir determinadas metas como resultado del deseo y de la satisfacción que produce el hacerlo); y los bienes honestos o morales se corresponderían con el compromiso normativo o moral (bienes espirituales mezclados con los placenteros. Este compromiso normativo puede generar un sentido del deber que deviene en la virtud moral de la responsabilidad. La utilidad se correspondería con recompensa (necesidad en Meyer), el placer se correspondería con satisfacción (deseo en Meyer) y honestidad o moralidad se correspondería con excelencia y plenitud moral (deber en Meyer).

*a abandonar necesariamente. Pese a la baja necesidad de continuar, un empleado podría seguir porque lo desea o por obligación. Sería importante que la investigación futura examine los efectos conjuntos de los tres componentes del compromiso sobre el comportamiento de los empleados” (Meyer y Allen, 1991, p. 74).*

Tabla 4.10.- Factores antecedentes del compromiso normativo

Factores antecedentes	Autores
Internalización de las presiones normativas ejercidas sobre el individuo antes de entrar en la organización	Winer (1982)
Internalización de las presiones normativas ejercidas sobre el individuo después de entrar en la organización	Winer (1982)
Proporcionar recompensas por adelantado	Scholl (1981)
Que la organización incurra en costes para proporcionar empleo	Scholl (1981)
Trabajo a tiempo completo	Abreu, Cunha, y Rebouças, 2013)
Antigüedad en la empresa	Abreu, Cunha, y Rebouças, 2013)
Percepción del grado de dependencia (sentimiento de necesitar mantener la relación para lograr objetivos vitales, cuantos más beneficios y ventajas ofrece la relación laboral porque aumenta los costes del abandono, cuanto menor sea la disponibilidad de alternativas percibidas, la satisfacción laboral y las normas relacionales a través del compromiso afectivo, ...).	Ganesan (1994) Kim y Frazier (1997) Addae, Parboteah y Velinor (2008) Dunham, Grube y Castenada (1994) Jap y Ganesan (2000) Brown, Dev y Lee (2000) Cannon, Achrol y Gundlach, (2000)
Confianza	San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010)
Antecedentes relacionales	San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010)
Inseguridad laboral	Robinson (1996) Ruiz y Llorens (2004)
Oportunismo	San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010)
Dependencia	San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2010)

Tabla 4.11.- Consecuencias del compromiso de normativo

Consecuencias	Autores
Permanencia	Wiener y Vardi (1980) Cotton y Tuttle (1986) Steel y Ovalle (1984)
Rotación o intención de rotar	Wiener y Vardi (1980) Cotton y Tuttle (1986) Steel y Ovalle (1984)

Son muchos los aspectos pendientes de investigación empírica sobre los antecedentes y las consecuencias del compromiso organizacional. Amén de todos los mencionados respecto de los cuales podemos decir que, por una u otra razón, son sólo resultados provisionales, habría que añadir otros como, por ejemplo: averiguar el impacto de la alta dirección, del estilo de liderazgo, de los procesos de toma de decisión, de las luchas por el poder en la organización, de los procesos de cambio, de los principios éticos en la gestión empresarial, etc. sobre el compromiso organizacional (Al Jabri y Ghazzawi, 2019).

#### 4.4- Medida del compromiso organizacional

La medición del compromiso organizacional ha ido evolucionando de modo paralelo a las definiciones (Mowday, Porter y Steers, 1982) aunque es preciso admitir que la medida siempre conllevaba, además de las acotaciones que imponía una determinada definición,

las limitaciones derivadas de una deficiente operacionalización, a las que es preciso añadir los problemas asociados a los procesos de construcción, fiabilidad y validez de las escalas de medida.

Las medidas de compromiso son tan diversas como las definiciones. Una revisión de las estrategias de medida puede seguir un claro paralelismo con el desarrollo del concepto y de la teoría sobre compromiso organizacional, pudiendo por tanto diferenciar tres etapas: la etapa inicial en la que el compromiso se asociaba al valor subjetivo de las inversiones (paralelas) realizadas por el individuo, una segunda en la que el compromiso se correspondía con el apego psicológico del individuo a la organización, y la tercera que se corresponde con una conceptualización multidimensional del compromiso (Tabla 4.12).

#### *4.4.1- Medidas desarrolladas durante la etapa inicial (best side theory)*

Durante la **primera etapa** y no sin cierto debate, el compromiso suele asociarse con conductas. Aunque las definiciones varían considerablemente (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Hall, Schneider y Nygren, 1970; Hrebiniak y Alutto, 1972; Salancik, 1977; Wiener y Gechman, 1977), se identifican ciertos elementos comunes. Así, cuando estas definiciones dicen que el compromiso **vincula al individuo por sus acciones** o que los **comportamientos exceden lo esperable por las expectativas formales y normativas** se está hablando de manifestaciones o expresiones del compromiso en forma de conductas directa o indirectamente observables. Estas conductas son fruto de un compromiso que consiste esencialmente en que el individuo permanece en la organización renunciando a cursos alternativos de acción (rotación, por ejemplo) por los costes ocultos que supondrían perder ciertas inversiones ('*side bets*') que el individuo habría realizado con anterioridad.

Las medidas de esta versión del compromiso suelen consistir en escalas de dos a cuatro ítems creadas 'a priori' y que se supone que miden lo que se pretende pero apenas se ofrecen datos sobre su fiabilidad y validez. Es el caso de Grusky (1966) (una escala de cuatro ítems: antigüedad en la compañía, identificación con la compañía, actitudes hacia los directivos y actitud general hacia la compañía) o Hrebiniak y Alluto (1972) (una escala de cuatro ítems que mide la probabilidad de que los trabajadores abandonen la organización si se les ofreciesen incentivos en relación con el salario, el estatus profesional, la libertad y creatividad para desarrollar el trabajo o mejores compañeros. Las respuestas se efectúan sobre una escala de tres puntos (1 = Sí, definitivamente; 2 = Indeciso; 2 = No, definitivamente). Otros siguieron procedimientos similares: Sheldon (1971), Brown (1969), Hall y Schneider (1972), Buchanan (1974), etc. No se aportan datos porque probablemente no los había sobre la estabilidad, la consistencia o la capacidad predictiva. Se confiaba en la validez aparente.

#### *4.4.2- Medidas desarrolladas durante la segunda etapa (compromiso como actitud)*

Durante la **segunda etapa** el compromiso se asocia fundamentalmente a la idea de actitud, es decir, el compromiso tiene lugar cuando la '*identidad de la persona se asocia a la propia organización*' (Sheldon, 1971) o cuando los objetivos de la organización y los propios del individuo llegan a ser coherentes y a estar profundamente integrados (Hall, Schneider y Nygren, 1970). El individuo se identifica con una organización en particular y con sus objetivos y desea seguir siendo miembro de la organización para facilitar la consecución de



los mismos. Este compromiso suele incluir una relación de intercambio mediante la cual el individuo se vincula a la organización a cambio de ciertas recompensas que recibe de la organización. De forma más o menos expresa, la teoría del intercambio se establece *de facto* como el núcleo principal del proceso de compromiso (Mowday, Porter y Steers, 1982), lo que no es sino una prolongación del planteamiento de Becker (1960). Porter y cols., aunque distinguen tres factores relacionados en el compromiso (aceptación de las metas de la organización, deseo de ejercer un esfuerzo considerable en pro de los objetivos de la organización y deseo de permanecer), a la hora de medir el compromiso orientan todo el instrumento *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) hacia la actitud con lo que recaen de nuevo en la unidimensionalidad.

Las medidas de esta versión del compromiso constituyen un salto cualitativo: se siente la necesidad de disponer de un instrumento con propiedades psicométricas aceptables. Fruto de este esfuerzo es el OCQ, una escala de 15 ítems (con 7 alternativas de respuesta tipo Likert) que supuestamente abarcan los tres aspectos del compromiso que incluyen en su definición. Ciertamente se incluyen cuestiones relativas a actitud, por ejemplo:

*“I feel very little loyalty to this organization”* (reversible).

Pero, según O'Reilly y Chatman, (1986), también hay cuestiones relativas a rendimiento e incluso a intenciones de rotación, por ejemplo,

*“There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely”*.

El OCQ pese a la popularidad de que disfrutó en su momento y a unas aceptables propiedades psicométricas, fue duramente criticado e incluso desaconsejado su uso. Algunas modificaciones realizadas por los autores, reduciendo o eliminando ítems problemáticos, no consiguieron superar las críticas y no tardó en caer en desuso.

#### *4.4.3- Medidas desarrolladas durante la tercera etapa (compromiso multidimensional)*

Durante la **tercera etapa** el compromiso es concebido y tratado como una realidad multidimensional. El problema era determinar cuántas y cuáles eran esas dimensiones y aquí hay múltiples aportaciones aunque destacan las de O'Reilly y Chatman (1986) y Meyer y Allen (1984). Hubo otras pero han tenido menos impacto (Herscovitch, 2002) y que no se van a tratar aquí.

O'Reilly y Chatman (1986) distinguieron claramente entre dos procesos de compromiso: 1) intercambio instrumental (se corresponde con la dimensión de cumplimiento y supone un vínculo superficial con la organización); y 2) apego psicológico (incluye las dimensiones de identificación e internalización y constituyen un profundo apego y compromiso con la organización). Para su medida construyeron una alternativa conceptual y operativa al OCQ de Porter y colaboradores. Se trata de *Cuestionario de Compromiso* de 8 ítems para medir las dimensiones de identificación e internalización. A nivel teórico e instrumental constituyó una alternativa seria a valorar pero diversas circunstancias hicieron que no pasara de un valioso intento que será posteriormente retomado por Cohen (2007).

Tabla 4.12– Evaluación del compromiso organizacional (WeiBo, Kaur y Jun, 2010 –con modificaciones-)

Etapa	Autores principales	Marco conceptual	Ideas principales	Instrumentos de medida	Limitaciones	Observaciones
<b>ETAPA INICIAL</b> Teoría de las apuestas paralelas.	H. Becker (1960) Ritzer y Trice (1969) Alluto, Hrebiniak y Alonso (1973) Grusky (1966)	Relación de intercambio	Una dimensión	<i>RTS (Ritzer and Trice Scale)</i> Cuatro ítems: antigüedad, identificación con la empresa, actitudes hacia los directivos y actitud general hacia la empresa) <i>HRS (Hrebiniak and Alluto Scale)</i> Cuatro ítems con tres alternativas de respuesta: sí, indeciso, no	Carecen de validez de contenido y de validez discriminante	Evalúa las razones por las que el individuo decide abandonar la organización
<b>SEGUNDA ETAPA</b> Compromiso asociado al vínculo afectivo)	Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) Mowday, Steers y Porter (1979)	Asumen tres factores (aceptación, participación y lealtad) pero miden 'de facto' sólo el vínculo afectivo	Relación entre el compromiso organizacional y la rotación	<i>OCQ (Organizational Commitment Questionnaire).</i> 15 ítems a responder en una escala Likert de 7 valores.	Fiabilidad aceptable. Validez discriminante no aceptable	Se corresponderá con el compromiso afectivo de Meyer y Allen
<b>TERCERA ETAPA</b> Compromiso multidimensional	O'Reilly y Chatman (1986)	Tres dimensiones: Cumplimiento Internalización Identificación	Relación con rotación, búsqueda de empleo, absentismo, retrasos, estrés laboral, ciudadanía organizacional, ...	<i>Cuestionario de Compromiso</i> 8 ítems que miden: Identificación e Internalización de valores y objetivos. Escala de 7 puntos entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo		
	Meyer y Allen (1984, 1991, 1997) Meyer, Allen, y Gellatly (1990)	Tres dimensiones: Afectiva Continuidad Normativa (posterior)		<i>ACS(Affective Commitment Scale)</i> <i>CCS (Continuance Commitment Scale)</i> <i>NCS (Normative Commitment Scale)</i>	CCS: mejor validez de contenido y discriminante pero poco estable ACS y NCS tienen una alta correlación (entre 0.75-0.85)	
<b>NUEVOS DESARROLLOS</b>	Cohen (2007)	Dos dimensiones: Tiempo (antes –propensión- y después (compromiso) de entrar en la organización) y base del compromiso (instrumental y afectivo)			Propone modelo teórico pero carece de instrumento de medida y de datos relativos a fiabilidad y validez	
	Somers (2009)	Teoría de los mecanismos de influencia combinados. Ocho perfiles combinados: alto compromiso, AC dominante, CC dominante, NC dominante, AC-CC, AC-NC, CC-NC dominantes y no-compromiso			Es más complejo para una medición clara	

La alternativa real al OCQ fueron el modelo teórico y las escalas de Meyer y Allen. Este modelo que ha sido expuesto anteriormente con cierto detalle, establece que el compromiso organizacional consta de tres dimensiones<sup>15</sup>: afectiva, de continuidad y normativa. Partiendo de una revisión crítica de las medidas propuestas por los seguidores de Becker (1960) y de las limitaciones de los instrumentos disponibles en la literatura, construyeron sendas escalas de 8 ítems cada una para las distintas dimensiones.

La escala de compromiso afectivo se presentó como una mejora significativa respecto al OCQ (era un instrumento bien definido para evaluar el compromiso caracterizado por sentimientos positivos de identificación e involucramiento en la organización; por otra parte, proponen la escala de continuidad como una mejor operacionalización de la apuesta paralela de Becker (1960). Unos años más tarde (Allen y Meyer, 1990) añadieron una tercera dimensión, la normativa, que sería foco de no pocos problemas conceptuales.

Las investigaciones ponen de manifiesto una importante superposición entre las dimensiones afectiva y normativa (Ko, Price y Mueller, 1997), así como algunos problemas definicionales de las distintas dimensiones. Meyer y Allen (1997) estaban al tanto de los problemas asociados a las escalas y realizaron algunos cambios: redujeron las escalas a seis ítems, se intentó desdoblar el compromiso de continuidad, etc. Esto redundó en la mejora de algunas propiedades psicométricas aunque, como ya dijimos anteriormente, planteó a los investigadores la duda sobre cual es la versión más adecuada para utilizar en la investigación y en la práctica profesional.

A pesar de estos problemas, el planteamiento de Meyer y Allen (1984, 1990, 1997) a nivel conceptual e instrumental se ha convertido en el referente durante el cambio de siglo. Y lo sigue siendo hoy cuando ya vence el primer cuarto del siglo XXI. Las escalas de Meyer y Allen se han convertido en el instrumento de referencia para evaluar el comportamiento de los trabajadores por cuanto tienen necesidad de, quieren y sienten que deben seguir trabajando en su organización.

#### *4.4.4- Otras medidas recientes y/o pendientes*

El modelo de Cohen (2007), que hemos expuesto brevemente con motivo de la definición de compromiso organizacional, epígrafe 4.1.3.3, distinguía dos dimensiones en el compromiso organizacional: tiempo y bases del compromiso. La dimensión 'tiempo' le lleva a diferenciar entre el momento antes de entrar en la organización (propensión al compromiso instrumental, asociado a relación de intercambio) y después de entrar en la organización (compromiso instrumental); la dimensión bases del compromiso da pie a la diferenciación entre apego instrumental (propensión a y compromiso instrumental) y apego psicológico (propensión al compromiso normativo y compromiso afectivo). Haciendo esto, Cohen resuelve aparentemente diversos problemas conceptuales y de relaciones empíricas entre distintas dimensiones del compromiso pero, dado que el modelo todavía no ha sido validado, la aportación no es más que una potencialidad. Está pendiente de operacionalizar el modelo construyendo los instrumentos necesarios y proceder a aportar evidencias empíricas.

---

<sup>15</sup> Meyer y Allen consideraron inicialmente dos tipos de compromiso (afectivo y de continuidad). Posteriormente, cuando añadieron el compromiso normativo, dejaron de hablar de 2 ó 3 tipos de compromiso para reconocer sólo un compromiso organizacional constituido por tres dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo.

Algo similar ocurre con la propuesta de Somers (2009). Esta aportación, que se ha tratado con mucha brevedad, sugiere la necesidad de estudiar la influencia combinada de las distintas dimensiones del compromiso –algunos, ya las llaman ‘perfiles de compromiso’<sup>16</sup>- sobre los resultados del trabajo. Por lo menos cinco de los ocho perfiles considerados se han podido reproducir utilizando métodos de agrupamiento empíricos por lo que el trabajo a realizar puede ser más complejo de lo que inicialmente se creía: un patrón o perfil dominante puede tener efectos positivos y negativos a nivel de resultados de trabajo y de la vinculación organizacional en tanto que otro perfil puede dar lugar a resultados diferentes e incluso opuestos. El problema es que no se dispone de las escalas necesarias para llevar a cabo las correspondientes investigaciones empíricas y probar la validez del modelo a no ser que se decida trabajar con las escalas de Meyer, tarea que es de notable riesgo, pues, siendo las mejores escalas de medida disponibles hoy por hoy, hay serias dudas sobre si pueden considerarse fundamento suficiente para sobre ellas establecer planteamientos mucho más complejos de los formalizados hasta la fecha.

#### **4.5- Resumen**

A lo largo de este extenso capítulo sobre compromiso organizacional se han tratado cuatro asuntos principales: el primero trató de la definición de compromiso y en él se abordaron las etapas del desarrollo conceptual y definicional. Estas etapas se extienden desde una concepción del compromiso como algo asociado al valor subjetivo de las inversiones realizadas por el individuo, pasando por una fase en la que el compromiso se consideraba como un apego psicológico del individuo a la organización, hasta llega a una concepción que implica múltiples dimensiones en el fenómeno del compromiso organizacional. La tercera etapa es, sin duda, la más fecunda y en ella se asientan los modelos vigentes actualmente y, de modo particular el de Meyer y Allen con su visión tridimensional: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

El segundo gran asunto tratado versó sobre compromiso y otros conceptos con los que mantiene ciertas conexiones conceptuales: motivación, implicación, involucración, satisfacción laboral, etc. Es una cuestión compleja con unas lindes borrosas de muy difícil desenredo.

En tercer lugar se abordaron los antecedentes y las consecuencias del compromiso. Es un asunto que siempre suscita la tentación de buscar relaciones de causalidad pero sabemos que resta mucho por investigar para poder llegar a tales conclusiones. Simplemente se han buscado estudios que tomaron ciertas variables como antecedentes del compromiso y se las trató como si fueran variables independientes y otras como consecuencias del compromiso y se las trató como variables dependientes.

En cuarto y último lugar se estudió el estado de la medida del compromiso. Se ha trabajado bastante, se ha construido gran diversidad de instrumentos de medida, fruto,

---

<sup>16</sup> Un antecedente importante de los perfiles de compromiso lo tenemos en los trabajos de Becker y Billings (1992, 1993), si bien el uso que hacían de los perfiles estaba más orientado a grupos o colectivos de interés organizacional que a la variedad de puntuaciones en distintas dimensiones de compromiso.

sin duda, de enfoques diferentes que dieron lugar a definiciones y marcos teóricos que inspiraron su construcción; pero tienen deficiencias constructivas y no ofrecen datos de su validez y de su fiabilidad. Sólo unos pocos responden positivamente a criterios de calidad y que merecen ser considerados como instrumentos válidos y fiables para medir las dimensiones más comúnmente aceptadas de la confiabilidad. Algunos de esos instrumentos serán utilizados más tarde en la parte empírica de esta investigación.

## CAPÍTULO 5

### **Relaciones entre confianza y compromiso organizacionales**

5.1- La relevancia del binomio confianza-compromiso organizacionales	156
5.2- El vínculo entre confianza y compromiso organizacionales	156
5.3- Teoría del compromiso-confianza (Morgan y Hunt, 1994)	160
5.3.1- <i>Compromiso relacional</i>	162
5.3.2- <i>Confianza</i>	163
5.3.3- <i>Influencia de la confianza en el compromiso relacional</i>	163
5.3.4- <i>Antecedentes del compromiso relacional y la confianza</i>	164
5.3.5- <i>Resultados del compromiso relacional y la confianza</i>	165
5.4- Resumen y conclusiones	166

## CAPÍTULO 5

### **Relaciones entre confianza y compromiso organizacionales**

Confianza y compromiso: dos conceptos críticos en el devenir de cualquier organización. Si nos creemos que los trabajadores con los recursos adecuados son el principal activo de una organización, no es fácil comprender y menos aún justificar que, ante cualquier pretensión de reducción de costes, las acciones que se emprenden vayan siempre en la misma dirección: ajustes de plantilla a la baja, reducciones salariales, reducción o eliminación de acciones formativas, mayores exigencias disciplinarias, reducción o eliminación de retribuciones variables, etc. Se procede como si el conjunto de trabajadores de una empresa fuesen un lastre del que es preciso deshacerse cuanto antes y por la vía que fuere ya que sólo son fuente de costes.

Es cierto que, con pocas excepciones, los costes salariales de una empresa suelen ser una partida muy alta de gastos, si no la que más, pero también lo es que proceder del modo que se suele hacer es la forma más simple, más rápida, menos imaginativa y probablemente más costosa a largo plazo de reducir los costes –vaya paradoja-, pues se sabe, por ejemplo, que entre otros muchos resultados reduce la productividad y debilita el desempeño (Zeffane y Connell, 2003). En otras palabras, afirman Vanhala, Heilmann y Salminen (2016), se sabe que la eficiencia es posible cuando distintos actores actúan juntos eficazmente en un ambiente caracterizado por un clima socio-organizacional y una confianza positivas (Zeffane y Connell, 2003), mejorando la comunicación (Schockley-Zalabac, Ellis y Winograd, 2000; Blomqvist, 2002), la colaboración organizacional (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Tyler, 2003) y la acumulación de capital social (Tan y Lim, 2009).

Aquellas formas de proceder, amén de que evidencian una flagrante descapitalización, suelen producir otros resultados no tan directamente observables pero tan o más costosos que las dos que acabamos de mencionar. Estamos pensando, como es fácil adivinar, en la desconfianza y en la falta de compromiso de los trabajadores con la organización en su conjunto y/o con diferentes objetos de interés organizacional.

La falta o la pérdida de confianza genera un sospechoso vacío entre los trabajadores y sus mandos y entre ellos y los directivos (Tyler, 2003) y el conjunto de la organización (Laschinger, Finegan, Shamian y Casier, 2000) y entre la organización y sus proveedores, clientes, accionistas, [...] Esto suele producirse con motivo de las crisis económicas a nivel general (la Gran Depresión de 1930, las crisis del petróleo de 1973 y 1979, la Gran Rece-

sión de 2008-2013 o el grave impacto económico de la pandemia por el coronavirus de 2019-2020, por citar sólo las cuatro más importantes desde 1900 hasta nuestros días), a nivel nacional o local (el corralito argentino de 2001, la burbuja inmobiliaria de 1998-2008 en España) y a nivel sectorial y de empresa (crisis de las puntocom 1999-2003 o de Caja Madrid/Bankia en 2012). No podemos menos de preguntarnos si no hay otras formas de actuar u otras iniciativas que emprender.

Estas otras acciones alternativas deberían producir el efecto contrario a las anteriores, es decir, generar o aumentar la confianza y el compromiso. Y ello es tanto como preguntarnos por cuáles son los antecedentes, esto es, si considerásemos la confianza y el compromiso como variables dependientes, cuáles serían las variables independientes sobre las que sería preciso actuar para provocar el deseable efecto en las dependientes. Tratar de aclarar esta cuestión es la razón de ser de este breve capítulo.

### **5.1- La relevancia del binomio confianza-compromiso organizacionales**

Es importante para cualquier organización saber cómo construir, mantener y preservar la confianza de los trabajadores en la Dirección y en la organización, pero es particularmente muy valioso para aquéllas en las que el conocimiento ocupa un lugar destacado, por ejemplo, las que hacen un uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación, las que crean y transfieren conocimiento, las que cuidan, vigilan y garantizan la seguridad de personas, bienes, conocimientos o servicios, porque la voluntad de los trabajadores de compartir conocimiento depende de cuán justa y confiable perciban la organización (Blomqvist, 2002; Tyler, 2003; Tzortzaki y Mihiotis, 2014).

Conocer las posibles relaciones entre confianza y compromiso organizacionales, en general, y entre las dimensiones de ambos constructos, en particular, es de gran valor por muchas razones y una de las más importantes tiene que ver con aportar indicaciones acerca de qué, cómo y cuándo actuar para, al tiempo que se incrementa la confianza, tenga lugar un efecto derivado y de modo casi automático: generar, mantener y/o profundizar en el compromiso de los empleados. Pero antes es necesario saber si realmente existe el pretendido nexo entre confianza y compromiso y, si existiere, conocer cuál es su naturaleza y el modo cómo se produce.

### **5.2- El vínculo entre confianza y compromiso organizacionales**

En el capítulo 2 se puso de manifiesto que diversos modelos teóricos plantean la confianza como dependiendo de otras variables y se ha hecho referencia a bastantes investigaciones que aportan evidencia empírica de que lo que se plantea en el modelo se corresponde con la realidad. Ahora toca recordar algunas de tales vinculaciones de cara a dibujar el necesario marco teórico para, posteriormente, construir proposiciones que vinculen la confianza con el compromiso organizacional.

Efectivamente y aunque suponga una cierta simplificación, recordemos que, según Mayer, Davis y Schoorman (1995), la confianza está en función de la propensión a confiar y de ciertos factores de confiabilidad (capacidad, benevolencia e integridad) y llegan a esta conclusión como consecuencia de una minuciosa revisión de la literatura científica sobre los antecedentes de la confianza (Tablas 2.1 y 2.2).



Lewicki y Bunker (1995 y 1996) señalan, entre otros aspectos, la importancia de una reputación de honestidad como un ingrediente importante de la confianza con base en el cálculo y sobre esta confianza se asienta la confianza con base en el conocimiento que, a su vez, sirve como fundamento de la confianza con base en la identidad. Se cierra así una cierta circularidad donde la honestidad y la reciprocidad están en el punto de partida de la generación de confianza y, pasando por un aumento y profundización en el conocimiento de la otra parte, se llega a la identificación mediante el desarrollo de identidades y el compromiso con valores compartidos.

Ross y LaCroix (1996) también apuntan en la dirección de la importancia de la comunalidad de valores sociales, del comportamiento cooperativo y de la confiabilidad del otro como factores que inducen una predisposición, una motivación y diversos sesgos cognitivos que impulsan a confiar siguiendo las etapas que proponen Lewicki y Bunker (Figura 2.2).

Dietz y Hartog (2006) proponen un modelo integrador y recuerdan la importancia de la propensión a confiar de A (el fideicomitente), las características B (fideicomisario), la calidad y naturaleza de la relación entre A y B, las limitaciones situacionales y las preocupaciones específicas del dominio. De este modo tratan de abarcar todos los elementos considerados en modelos anteriores.

Finalmente, Robbins (2016) compone su modelo a base de simplificar y aclarar el de Dietz y Hartog, reduciendo la confianza a un proceso relacional en el que intervienen tres elementos: el fideicomitente y sus características, el fideicomisario y sus características, el objeto de la confianza y las características de la relación de intercambio entre A y B y las fuerzas pertinentes del entorno con sus características.

Así vistos, los diversos modelos que hemos expuesto, y que sin duda son los más importantes en la corta historia de la investigación sobre confianza, aparecen como razonablemente compatibles lo que, después de todo nos viene a revelar que, trascendiendo polémicas y debates conceptuales, existe un profundo acuerdo acerca de los grandes lineamientos de la investigación sobre la confianza así como de cuáles son las variables en función de las cuales la confianza surge, se desarrolla, se transforma, se consolida y, aunque no sea aquí objeto de atención, se deteriora y se restaura.

Esta compatibilidad y correspondencia no debería sorprendernos toda vez que los investigadores al formular tales modelos aspiraban a ofrecer formalmente una realidad idealizada y, al estudiarla como si así fuera, nos aportaban más o menos evidencia de que ese modelo se correspondía en cierto grado con la realidad. Y, dado que la realidad de la que partían era aproximadamente la misma para todos, los modelos que concebían podrían contener diferencias derivadas de la capacidad, sensibilidad y sesgos propios de cada quien, pero era de esperar que fueran parcialmente compatibles o, al menos, que no contuvieran contradicciones graves.

En el capítulo 4 hemos abordado el compromiso y en el epígrafe 4.3 presentamos con cierto detalle los antecedentes del compromiso. Conviene recordar aquí algunos de los aspectos fundamentales. El primero y más importante es que en la investigación empírica se han considerado muchos y muy variados factores como antecedentes del compromiso (Figura 4.7 y Tablas 4.4, 4.5, 4.8, 4.10 y 5.1). Pero, aun admitiendo que la revisión de la literatura no haya sido exhaustiva, que no lo fue, la palabra confianza sólo aparece una vez en todo

el capítulo y es para figurar como antecedente del compromiso de la mano de las citas de Buchanan (1974), Meyer y Allen (1987, 1988), Dircks y Ferrin (2001), Aryee, Budhwar y Chen (2002), Büssing (2002), Bijlsma y Koopman (2003), Zeffane y Connell (2003) y Vanhala, Heilman y Salminen (2016) (Tabla 5.5). Todas estas referencias significan mucho porque suponen o afirman cierta evidencia de que la confianza en general está relacionada o es antecedente del compromiso pero no aportan suficiente evidencia empírica lo que constituye una laguna que es preciso subsanar. Menos aún, evidentemente, establecen algún tipo de relación empírica entre dimensiones de la confianza y dimensiones del compromiso organizacional.

En las Figuras 4.7 y 4.8 y en la Tabla 4.4 se recogen numerosas variables consideradas antecedentes del compromiso organizacional pero la confianza en sentido general o global pareciera carecer de interés a juzgar por su escasa presencia en la producción científica de los investigadores del compromiso. Vanhala, Heilman y Salminen (2016) tratan de subsanar esta laguna centrandose su investigación en mostrar como el compromiso organizacional es un resultado de la confianza organizacional, lo que queda bien patente en el mismo título: *Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment*.

Sabemos por otros muchos estudios realizados que la confianza organizacional tiene cierto impacto sobre actitudes y conductas relativas al trabajo (Dirks y Ferrin, 2001), sobre la satisfacción laboral (Schockley-Zalabac, Ellis y Winograd, 2000; Aryee, Budhwar y Chen (2002), sobre el rendimiento laboral (Barney y Hansen, 1994) y también sobre el compromiso (Aryee, Budhwar y Chen (2002); Büssing (2002); Bijlsma y Koopman (2003), etc. (ver Tablas 4.5, 4.8 y 5.1).

Es común que los estudios se centren en un único aspecto de la confianza o del compromiso o de cualquier otra variable con lo que las relaciones que se pueden extraer de los resultados son siempre vagas e imprecisas. Es el caso de Ferres, Connell y Travaglioni (2004) cuando encuentra una relación entre la confianza en los compañeros de trabajo y el compromiso afectivo de los trabajadores o el de Dirks y Ferrin (2001) cuando demuestran que la confianza interpersonal tiene un efecto significativo sobre las actitudes laborales de los trabajadores entre las que se encuentra el compromiso. Por eso es muy importante conocer no sólo los vínculos entre confianza y compromiso sino, lo que sería más trascendente, los vínculos entre las dimensiones de confianza y las dimensiones del compromiso, de lo que el trabajo de Vanhala, Heilman y Salminen (2016) es un insigne ejemplo.

Sólo un puñado de estudios, dicen Vanhala, Heilmann y Salminen (2016), (por ejemplo, Nyhan, 1999; Laschinger, Finegan, Shamian y Casier, 2000; Tan y Tan, 2000) al que hemos añadido un puñadito más (Tabla 5.1), han analizado la influencia de la confianza personal e interpersonal sobre el compromiso organizacional. Laschinger, Finegan, Shamian y Casier (2000) demuestran que las características estructurales tienen un efecto sobre el empoderamiento de las enfermeras y ese empoderamiento en el compromiso afectivo e, indirectamente, en la confianza en la dirección. Tan y Tan (2000) encuentran que la confianza interpersonal en la organización está asociada con alto compromiso organizacional y bajas intenciones de rotación, mientras que la confianza interpersonal (en los supervisores) correlaciona positivamente con comportamiento innovador y satisfacción con el supervisor. Nyham (1999), por su parte, señala que la confianza interpersonal tiene un fuerte correlato positivo con el compromiso organizacional afectivo.

Vanhala, Heilmann y Salminen (2016) sostienen que las relaciones entre dimensiones de la confianza organizacional y compromiso organizacional pueden explicarse recurriendo a diferentes marcos teóricos, usando, por ejemplo, la teoría del intercambio social o la teoría del contrato psicológico (Colquit, Scott y LePine, 2007).

Si acudimos a la teoría del contrato psicológico tenemos que los directores suelen ser vistos como representantes de la organización que envían señales a los empleados acerca del estado del contrato psicológico (Bowen y Ostroff, 2004) lo que indica que, cuando los empleados confían en los directivos, pueden tener lugar consecuencias positivas a nivel del compromiso organizacional. Esto contrasta con el desprecio habitual con que la literatura sobre contrato psicológico trata la influencia de los compañeros de trabajo y del contexto colectivo sobre la evaluación que hacen los trabajadores de sus contratos psicológicos

Tabla 5. 1- Investigaciones que han indagado la influencia de la confianza organizacional sobre el compromiso organizacional

Buchanan (1974)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Cook y Wall (1980)	Confianza de compañeros de cuello azul en compañeros de trabajo	→	Compromiso organizacional
Meyer y Allen (1987)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Meyer y Allen (1987)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Brockner, Siegel, Daly, Tyler y Martin (1997)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Nyhan y Marlowe (1997)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Nyham (1999)	Confianza interpersonal	→	Compromiso afectivo
Laschinger, Finegan, Shamian y Casier (2000)	Confianza personal e interpersonal	→	Compromiso afectivo
Tan y Tan (2000)	Confianza interpersonal en compañero de trabajo	→	Compromiso organizacional
	Confianza interpersonal en supervisores	→	Satisfacción con el supervisor
Dirks y Ferrin (2001)	Confianza organizacional	→	Actitudes en el trabajo Compromiso organizacional
Laschinger, Finegan y Shamian (2001)	Confianza organizacional	→	Actitudes en el trabajo Compromiso organizacional
Schockley-Zalabac, Ellis y Winograd (2000)	Confianza organizacional	→	Satisfacción laboral de los trabajadores
		→	Satisfacción laboral de los trabajadores
Aryee, Budhwar y Chen (2002)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Aryee, Budhwar y Chen (2002)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Büssing (2002)	Confianza organizacional	→	Compromiso afectivo
Bijlsma y Koopman (2003), Zeffane y connell (2003)	Confianza organizacional	→	Compromiso organizacional
Ferres, Connell y Travaglioni (2004)	Confianza en compañeros de trabajo	→	Compromiso afectivo de los trabajadores
Bowen y Ostroff (2004)	Confianza en la dirección	→	Compromiso organizacional
Tam y Lim (2009)	Confianza organizacional	→	Compromiso afectivo
Cho, Y. J. y Park, H. (2011)	Confianza en la Dirección	→	Compromiso
Vanhala, Heilman y Salminen (2016)	Confianza interpersonal	→	Compromiso organizacional

(Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008). Muchas variantes de las nuevas formas de trabajo, como trabajo en equipo, han estrechado la colaboración entre trabajadores. Más aun, intercambios sociales entre empleados probablemente fortalecen las relaciones recíprocas entre empleados lo que resulta en un incremento de la confianza y del compromiso organizacionales (Ferres, Connell y Travaglioni, 2004).

Si acudimos a la teoría del intercambio social, recordemos que el *contrato psicológico se suele definir como un acuerdo de intercambio de promesas y contribuciones entre dos partes, un empleado y un empleador* (Janssens, Sels y Van den Brande, 2003, p. 1350), y que la teoría del contrato psicológico también representa una relación de empleo en términos de la creencia subjetiva de empleados y empleadores de que la promesa ha sido hecha, refiriéndose a derechos y obligaciones implícitas y recíprocas que los individuos perciben que son parte de la relación de intercambio (Rousseau, 1995, 2011). En otras palabras, dicen Vanhala, Heilmann y Salminen (2016), *los empleados interpretan las acciones organizacionales como las prácticas de la Dirección de Recursos Humanos o la confiabilidad de la Dirección como indicadores del compromiso de la organización con ellos. Como resultado y en justa reciprocidad los empleados responden con compromiso con la organización. Sus respuestas comportamentales consiguientes reflejan el nivel de compromiso mutuo* (Whitener, 2001).

Como podemos comprobar, en el marco del Comportamiento Organizacional es escasa, muy escasa la literatura que aborda la cuestión de las relaciones entre confianza y compromiso organizacionales. Tan escasa como que en los capítulos 1 y 2, ambos sobre una revisión de la literatura sobre confianza, la palabra ‘compromiso’ a lo largo de más de 60 páginas sólo aparece en 13 ocasiones, cinco de las cuales son en notas a pie de página y en el capítulo 4, sobre el compromiso organizacional, a lo largo de más de 40 páginas la palabra confianza sólo aparece en 3 ocasiones y siempre al margen de la argumentación principal.

Por ello hemos ampliado el ámbito de revisión de la literatura científica en busca de posibles aportaciones que pudieran estar fuera de nuestro ángulo de visión y las hemos hallado en el mundo del marketing y nada menos que con una teoría que aborda justamente eso, las relaciones entre confianza y compromiso. Se trata de la teoría del compromiso-confianza de marketing relacional (*The commitment-trust theory of relationship marketing*) de Morgan y Hunt (1994).

### **5.3- Teoría del compromiso-confianza (Morgan y Hunt, 1994)**

En los años 80 y 90 del siglo XX se produjo un redireccionamiento importante en la teoría y en la práctica del marketing que para algunos supuso todo un cambio de paradigma (Kotler, 1991; Parvatiyar, Sheth y Whittington, 1992): el giro fue hacia el **mercado de relaciones**, un concepto que abarca el marketing relacional, asociaciones de trabajo, marketing simbiótico, marketing interno, etc. Con la globalización fue surgiendo todo un planteamiento alternativo de paradigma en red, donde muchas empresas se veían impelidas a colaborar en el marco de alianzas para mejor competir en el mercado global.

La apuesta de Morgan y Hunt (1994) tiene como base la idea de que para que el marketing relacional tenga éxito debe asentarse sobre dos variables mediadoras clave: la confianza y el compromiso pero veamos antes brevemente algunas cuestiones de concepto.

En marketing es preciso distinguir entre una **transacción convencional**, que tiene un ‘comienzo claro’, una corta duración y un repentino final por haber concluido, y un **intercambio relacional**, que rastrea acuerdos previos, es de mayor duración y contempla un proceso continuo o ya marcha.

El marketing relacional presenta gran cantidad de variantes<sup>1</sup> y cada una lo define a su modo y manera, pero una definición genérica diría que el marketing relacional abarca “*todo el mercado de actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito relaciones de intercambio*” (Morgan y Hunt, 1994). Echamos en falta en esta definición las actividades dirigidas a restablecer y consolidar las relaciones deterioradas.

En el marketing relacional no hay compradores, vendedores, clientes, ni cuentas clave. Sólo socios que intercambian recursos. El concepto central no es el ‘poder’, como pasa en la Economía Política, dado que su mera existencia puede condicionar a otros, sino cualquier cosa que permita distinguir un intercambio relacional productivo y eficaz de otros que no lo sean. Es decir, cualquier cosa que haga que una operación de marketing relacional tenga éxito en lugar de ser un fracaso. No se nos escapa que, independientemente de los esfuerzos realizados, al éxito o al fracaso de una operación pueden contribuir muchos factores del contexto pero, “*nosotros teorizamos que la presencia del compromiso y la confianza relacionales son fundamentales para el marketing relacional exitoso, no el poder ni su capacidad para ‘condicionar a otros’*” (Morgan y Hunt, 1994, p. 22).

El compromiso y la confianza son claves porque animan a:

1. Trabajar para preservar las relaciones que han supuesto una inversión, tangible o no, cooperando con socios de intercambio;
2. No caer en la tentación de aprovechar oportunidades alternativas y atractivas a corto plazo, favoreciendo así los beneficios esperados a largo plazo si se mantiene la relación con los socios ya existentes;
3. Ver las acciones de alto riesgo potencial con prudencia porque creen firmemente que sus socios no actuarán oportunamente.

Por lo tanto, “*cuando compromiso y confianza están presentes, no uno u otro, sino ambos, producen resultados que promueven eficiencia, productividad y eficacia. En resumen, el compromiso y la confianza llevan directamente a comportamientos cooperativos que conducen al éxito en el marketing relacional*” (Morgan y Hunt, 1994, p. 22).

La teoría de Morgan y Hunt implica lo que denominaron variables mediadoras clave del modelo de marketing relacional, que se centran, por una parte, en el intercambio relacional y, por otra, en el compromiso y la confianza. *Dado que establecemos la hipótesis de que el compromiso y la confianza relacionales son constructos clave, los posicionamos como variables mediadoras entre cinco antecedentes importantes (costes de terminar la relación, beneficios de mantener la relación, valores compartidos, comunicación y comportamiento*

---

<sup>1</sup> Intercambios entre empresas y sus clientes, particularmente en el área de servicios (Berry, 1983), intercambios relacionales entre socios de trabajo como en canales de distribución (Anderson y Narus, 1990), intercambios que involucran departamentos funcionales (Ruekert y Walker, 1987) o intercambios entre una empresa y sus empleados, como en marketing interno (Arndt, 1983; Berry y Parasuraman, 1991) o intercambios relacionales dentro de la empresa, implicando unidades de negocio como filiales, divisiones, unidades estratégicas de negocio (Porter, 1987).

*oportunista) y cinco resultados (aquiescencia, propensión a irse, cooperación, conflicto funcional e incertidumbre de la toma de decisiones)” (Morgan y Hunt, 1994, p. 23).*

### 5.3.1- *Compromiso relacional*

**Con base en** las conceptualizaciones de compromiso en el intercambio social (Cook y Emerson, 1978), en el matrimonio (Thompson y Spanier, 1983) y en las organizaciones (Meyer y Allen, 1984), Morgan y Hunt definen el compromiso relacional como “*un intercambio con un socio en la creencia de que una relación que ya está en marcha con alguien es tan importante como para dedicar los máximos esfuerzos para conservarla; es decir, la parte comprometida cree que la relación vale suficientemente la pena como para asegurarse de que dure indefinidamente*”.

Y analizan la definición diciendo que se corresponde casi exactamente con la formulada por Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992, p. 316): ‘*Compromiso con la relación se define como un deseo duradero de mantener una relación valiosa*’. Su ‘*relación valiosa*’ se corresponde con nuestra creencia de que el compromiso relacional existe sólo cuando la relación se considera importante. De modo similar, su ‘*deseo duradero de mantener la relación*’ se corresponde con nuestra opinión de que un socio comprometido quiere que la relación perdure indefinidamente y está dispuesto a trabajar para mantenerla.

La relación de compromiso es central en el marketing relacional<sup>2</sup> y también es vista como algo crítico en la literatura sobre Comportamiento Organizacional. El compromiso organizacional –un tipo de compromiso que es crítico para la empresa en sus relaciones internas- es uno de los más antiguos y más estudiados en Comportamiento Organizacional. En este contexto, el compromiso es visto como central porque no sólo conduce a resultados importantes (véanse las consecuencias o resultados del compromiso) como reducción de la rotación (Porter et al. 1974), alta motivación (Farrell y Rusbult, 1981), aumento de la ciudadanía organizacional (Williams y Anderson, 1991), sino que también es consecuencia de acciones llevadas a cabo por la empresa como reclutamiento, formación (Caldwell, Chatman, and O’Reilly 1990), equidad laboral (Williams and Hazer 1986) o apoyo organizacional (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990).

Berry y Parasuraman (1991, p. 139) sostienen que en marketing relacional de servicios las ‘*relaciones se construyen sobre la base del compromiso mutuo*’ y otro tanto ocurre, por ejemplo en las conductas de compra, donde la compra reiterada no es evidencia de lealtad a la marca sino una lealtad espuria. Sólo cuando la actitud –un concepto próximo a compromiso- hacia la marca se vuelve central para la decisión de volver a comprar, la lealtad a la marca se convierte en algo muy similar al concepto de compromiso.

*“Un tema común emerge en diversas literaturas sobre relaciones: las partes identifican el compromiso entre socios de intercambio como clave para lograr resultados valiosos para ellos mismos y se esfuerzan por desarrollar y mantener este precioso atributo en sus rela-*

---

<sup>2</sup> Ha sido durante largo tiempo un concepto central en la literatura sobre intercambio social (Blau, 1964; Thibaut y Kelley, 1959). Cook y Emerson (1978, p. 728) caracterizan el compromiso como una variable que consideramos central para distinguir entre un intercambio social y uno económico. McDonald (1981, p. 836) en la literatura sobre matrimonio concluye: “*claramente, la principal diferenciación de estos tipos de relaciones de intercambio [...] es la confianza social mutua y el compromiso resultante por parte de los individuos para establecer y mantener relaciones de intercambio*”.

*ciones. Por lo tanto teorizamos que el compromiso es central en todos los intercambios relacionales entre la empresa y sus diversos socios” (Morgan y Hunter, 1994, p. 23).*

### 5.3.2- Confianza

El segundo puntal de la teoría es la confianza. Y Morgan y Hunter conceptualizan la confianza como algo que existe *cuando una parte tiene seguridad (confianza) en la fiabilidad e integridad de un socio de intercambio*. Y esta confianza es el resultado de la creencia firme de que la otra parte es ‘confiablemente fiable’ y tiene una alta integridad, características que están asociadas con cualidades como coherencia, competencia, honestidad, justicia, responsabilidad, servicio y benevolencia (Dwyer y LaGace, 1986; Anderson y Narus, 1990). Anderson y Narus ponen el foco de interés en los resultados de la confianza cuando dicen que la confianza tiene lugar cuando *‘una firma cree que otra compañía (en la que confía) realizará acciones que redundarán en resultados positivos para la propia empresa (del que confía) así como que no adoptará acciones inesperadas que conduzcan a resultados negativos’(para la empresa del fideicomitente).*

En el mundo de las organizaciones y del trabajo en general la confianza es una realidad omnipresente y sin ella no es imaginable el funcionamiento de la sociedad actual. En la comunicación es fundamental para que el receptor-oyente perciba al emisor-orador con credibilidad, en marketing de servicios (por eje., servicios de salud) porque la comercialización depende de la confianza por cuanto la compra y el pago del servicio tiene lugar antes de recibirlo (Berry y Parasuraman, 1991, p. 144), en las alianzas estratégicas donde la falta de confianza suele ser un obstáculo que lleva al fracaso (Sherman, 1992), en el comercio minorista porque es la base de la lealtad (Berry, 1993); los consumidores confían en quienes fabrican y éstos confían en sus proveedores y así una cadena interminable de confianzas sucesivas. Por eso la confianza es central en los procesos de intercambio relacional (Figura 5.1). Por todo ello la confianza ocupa una posición central en el modelo de confianza de la teoría del compromiso-confianza de marketing relacional.

### 5.3.3- Influencia de la confianza en el compromiso relacional

La confianza es tan importante en el intercambio relacional que se le atribuye el papel de *pedra angular de cualquier proyecto empresarial estratégico* (Spekman, 1988, p. 79). Las relaciones caracterizadas por la confianza son tan altamente valoradas que las partes sólo desean comprometerse en tales relaciones (Hrebiniak, 1974; Morgan y Hunt, 1994). Dado que el compromiso implica una vulnerabilidad, las partes sólo buscan socios confiables (ver Figura I.1). *“La teoría del intercambio social, dicen Morgan y Hunt citando a McDonald, 1981, p. 834), explica esta relación causal mediante el principio de reciprocidad generalizada que sostiene: ‘la desconfianza genera desconfianza y, en consecuencia, sólo daría lugar a una disminución del compromiso en las relaciones y a un cambio de transacción hacia intercambios más directos y a corto plazo’.*

Más aún, según Achrol (1991), la confianza es el principal determinante del compromiso relacional y Morgan y Hunt (1994) aportan un dato importante que corrobora sus hipótesis, citando un hallazgo de Moorman, Saltman y Deshpandé (1992): *“la confianza de los usuarios de la investigación de mercados en sus proveedores influye significativamente en el compromiso del usuario con la investigación”.*

### 5.3.4- Antecedentes del compromiso relacional y la confianza

Con base en las revisiones que hemos realizado sobre la literatura de la confianza y del compromiso organizacionales (Capítulos 1, 2, 3 y 4) a las que hemos de añadir una breve revisión del marketing relacional de la mano de la teoría del compromiso-confianza, estamos en condiciones de afirmar, siguiendo a Morgan y Hunt (1994) que hay al menos cinco antecedentes principales de la relación compromiso-confianza (Figura 5.1):

1- El establecimiento de una relación puede conllevar inversiones muy importantes que obligan a cuidar la relación para evitar terminarla. Los costes de la terminación de una relación y los beneficios de mantenerla influyen directamente en el compromiso:

- a. La terminación de una relación requiere el inicio de otra nueva y esto supone costes (Jackson, 1985; Heide y John, 1988).
- b. Con frecuencia los costes son tan altos que generan dependencia porque es muy difícil transferir la inversión de una relación a otra relación (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

2. El mantenimiento de una relación puede reportar beneficios por una doble vía:

- a. Evita los costes directos e indirectos que podría suponer la terminación de una relación.
- b. Consigue nuevos beneficios que pueden venir de la mano de ofrecer más y mejores productos y servicios a los clientes lo que redundaría en mejor valoración de la marca, mayor satisfacción de los clientes y, entre otros resultados, mejor calidad del producto, etc.

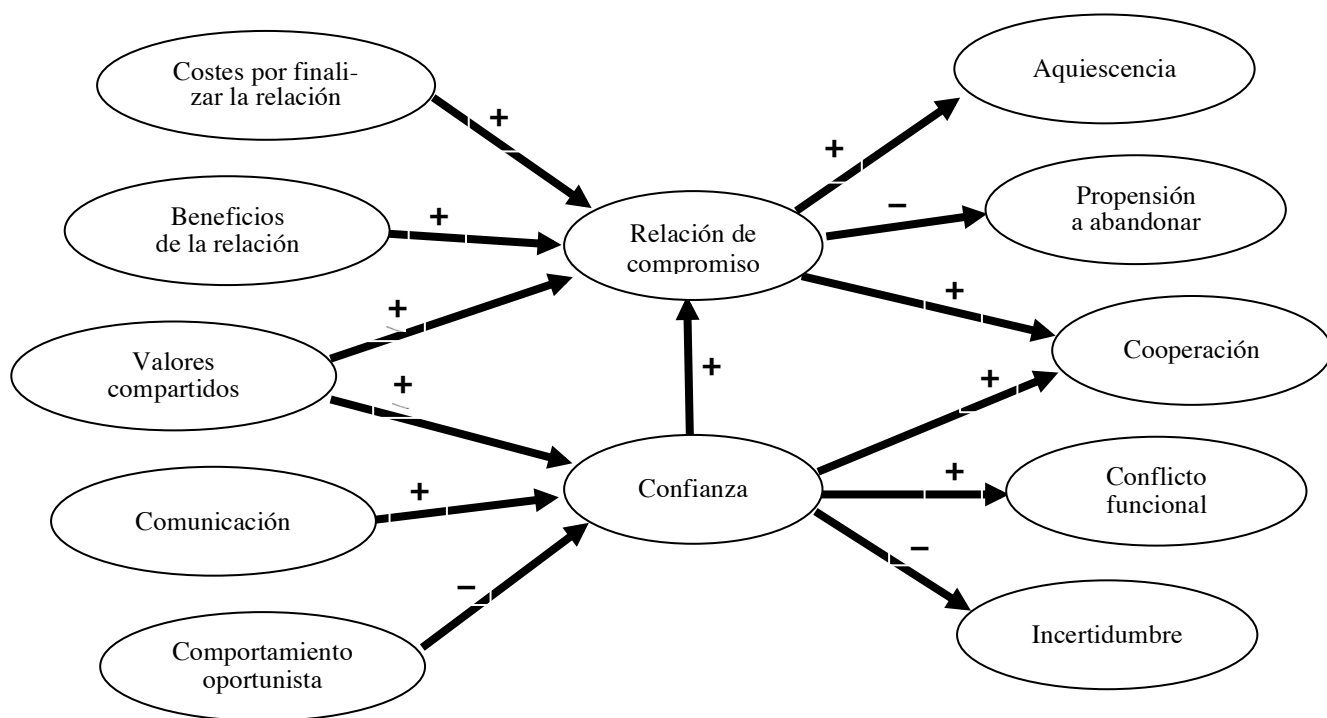


Figura 5.1- Variables mediadoras clave del modelo de marketing relacional (Morgan y Hunt, 1994)



3. Los valores compartidos son el único antecedente directo de la confianza y el compromiso (Morgan y Hunt, 1994). Hacen referencia al grado en que los socios tienen:

- a. Creencias comunes sobre el grado en que comportamientos, objetivos y políticas son importantes y apropiados (Heide y John, 1992).
- b. Definiciones comunes de la organización y su cultura (misión, visión, valores, proyecto y plan estratégico) (Weiner, 1988; Schein, 1990, p. 111).

4- La comunicación también es un importante precursor de la confianza pues permite compartir información significativa y oportuna entre unidades, empresas, etc.

- a. La comunicación en el pasado es un antecedente de la confianza y en períodos siguientes la acumulación de la confianza conduce a una mejor comunicación (Anderson y Narus, 1990).
- b. La comunicación resuelve disputas y alinea percepciones y expectativas (Etgar, 1979).

5- Comportamiento oportunista es la búsqueda del interés propio con astucia. En esencia consiste en una violación orientada al engaño de promesas implícitas o explícitas acerca de la conducta de rol que es apropiada o requerida.

- a. Aunque la maximización del interés propio en el coste de una transacción es algo axiomático, la investigación empírica indica que el comportamiento humano parece no ser tan maquiavélico en las relaciones a largo plazo (Bonoma, 1976; John, 1984).
- b. Cuando una parte percibe que su socio se comporta de modo manifiestamente oportunista, tales percepciones conducirán a una disminución de la confianza

#### *5.3.4- Resultados del compromiso relacional y la confianza*

Aunque, como componentes del proceso de desarrollo de la relación, el compromiso relacional y la confianza son por sí mismos resultados cualitativos altamente deseados, Morgan y Hunt (1994) postulan cinco resultados cualitativos adicionales (Figura 5.1):

- a) La aquiescencia fluye directamente del compromiso relacional.
- b) La propensión a abandonar o no fluye directamente del compromiso relacional.
- c) La cooperación surge directamente de ambos: la confianza y el compromiso relacional
- d) El conflicto funcional es resultado directo de la confianza
- e) La incertidumbre es resultado directo de la confianza

**A- La aquiescencia y la propensión a abandonar:** la aquiescencia, en cuanto grado en que un socio acepta o apoya las políticas y requerimientos de otro, es positivamente favorecida por el compromiso relacional. La confianza, en cambio, influye en la aquiescencia sólo a través del compromiso relacional. La propensión a abandonar es la probabilidad percibida de que un socio abandone la relación en un futuro razonablemente cercano y, según la teoría del compromiso-confianza de marketing relacional, hay una fuerte relación negativa entre el compromiso relacional y la propensión a abandonar (Mathiew y Zajaz, 1990). Lo mismo cabe decir si se trata de relaciones interorganizacionales: una rotación excesiva de trabajadores o una red inestable de socios organizacionales son costosas para la organización, por eso los autores postulan que la estabilidad es un resultado deseable (Kumar, Stern y Achrol, 1992) y que se debe procurar fomentando el compromiso.

**B- La cooperación:** la cooperación es el único resultado que tiene lugar como consecuencia directa de la confianza y del compromiso relacional. Un socio comprometido con la relación, cooperará con otro porque desea llevar a cabo el trabajo relacional. Y la cooperación también es fruto de la confianza según indica la evidencia teórica y empírica. Deutsch (1960) mostró como la iniciación de la cooperación en los experimentos del dilema del prisionero requiere confianza; Pruitt (1981) puso de manifiesto que una parte asumirá altos riesgos en conductas coordinadas si existe confianza; y Anderson y Narus (1990) afirman que *una vez establecida la confianza, las compañías aprenden que coordinadas, con esfuerzos conjuntos, alcanzarán resultados que exceden lo que cada una podría lograr actuando independientemente en pro de sus propios intereses.*

**C- Conflicto funcional:** en los intercambios relacionales siempre hubo y habrá conflictos. Si estos conflictos, cargados de hostilidad y amargura, no se resuelven positivamente pueden llevar a la disolución de la relación. Sin embargo, si las disputas se resuelven amigablemente, tales desacuerdos pueden ser considerados como conflictos funcionales por cuanto previenen el estancamiento, estimulan el interés y la curiosidad y constituyen un medio mediante el cual se pueden tratar problemas y encontrar soluciones (Deutsch, 1960, p. 45). Además, los conflictos funcionales pueden incrementar la productividad, mejorar la comunicación y hasta conducir a comportamientos cooperativos que hagan que las partes perciban el conflicto como funcional (Anderson y Narus, 1990; Deutsch, 1969). La teoría en cuestión postula que *“la confianza lleva a un socio a percibir que futuros episodios conflictivos serán funcionales. La cooperación y la comunicación pasadas, [...] incrementarán la funcionalidad del conflicto como consecuencia de una confianza creciente”* (Morgan y Hunt, 1994, p. 26).

**D- Incertidumbre en la toma de decisiones:** La incertidumbre en la toma de decisiones en relación con un socio se refiere a: 1- si se dispone o no de suficiente información para tomar decisiones clave; 2- si se pueden predecir las consecuencias de esas decisiones; y 3) si se tiene confianza (seguridad) en esas decisiones (Achrol y Stern, 1988). Morgan y Hunt (1994) postulan al respecto que *“la confianza reduce la incertidumbre en la toma de decisiones de un socio porque el socio que confía tiene la seguridad de que puede confiar en la otra parte”* (Figura I.1).

#### **5.4- Resumen y conclusiones**

En este capítulo abordamos directamente la relación entre confianza y compromiso. Y se ha puesto de manifiesto que la literatura sobre confianza no considera el compromiso como una variable resultado y en la literatura sobre compromiso no se menciona apenas la confianza como una variable antecedente. Esto es así pese a las numerosas variables que se han tratado en uno y otro caso. De hecho fue en la literatura sobre marketing relacional donde encontramos las conexiones más relevantes entre confianza y compromiso.

Del estado de la situación que hemos descrito brevemente podemos extraer varias conclusiones. La primera y más importante concierne al hecho de la escasísima investigación empírica existente relativa al vínculo entre confianza y compromiso. Sí se ha podido documentar un importante interés por el tema desde el ámbito del marketing y, más específicamente, del marketing relacional. Es de destacar la formulación de una teoría que vincula expresamente el compromiso y la confianza. Como consecuencia de esta teoría sí se ha

despertado cierto interés por la investigación empírica pero fuera de su esfera natural de interés.

La segunda conclusión se refiere a la naturaleza de la relación entre confianza y compromiso. No está claro si esa relación es de naturaleza causal o simplemente relacional. No se ha encontrado ningún caso teórico ni empírico en el que se aborde esta cuestión. Siempre que sale a relucir este binomio parece que del contexto se podría concluir que la relación es a veces de un tipo y otras de otro pero predomina claramente la presentación de la confianza como variable independiente o, en todo caso, la variable con la que covaría el compromiso.

En tercer lugar, en las contadas ocasiones en las que se establecen directamente estas relaciones lo habitual es que se hagan a nivel molar, haciendo caso omiso de que se trata de realidades multidimensionales: se ha encontrado, se dice, una relación entre la confianza [globalmente considerada] y compromiso [globalmente considerado]. Sólo se ha hallado una investigación (Vanhala, Heilmann y Salminen, 2016) en la que se pretendían establecer relaciones específicas entre dimensiones de la confianza y compromiso, sin distinguir dimensiones en el caso del compromiso. El modo como se formularon las hipótesis es suficientemente ilustrativo:

**“Hipótesis 2b:** *La confianza de los empleados en la benevolencia de los directivos estará positivamente asociada con compromiso”* (Vanhala, Heilmann y Salminen, 2016).

Como señalaron estos autores el objetivo del estudio era *“examinar el papel de la confianza interpersonal e impersonal<sup>3</sup> en el compromiso de los empleados con la organización”*. Más específicamente, *“examinar que dimensiones de la confianza organizacional están vinculadas al compromiso organizacional de los empleados”*.

Finalmente, en cuarto y último lugar, decir que se ha puesto de manifiesto una importante laguna de conocimiento en la relación entre confianza y compromiso a nivel general y, más específicamente, entre las dimensiones de uno y otro concepto. Aportar evidencia empírica sobre estas relaciones será la razón de ser de la segunda parte de esta memoria.

---

<sup>3</sup> *“La confianza impersonal se refiere a las expectativas de un empleado individual acerca de la capacidad y la equidad de la organización empleadora”*.

*La confianza interpersonal se define como las expectativas positivas de un empleado individual sobre la competencia, benevolencia y fiabilidad de otros compañeros de trabajo (lateral) y de los supervisores inmediatos (vertical).* (Vanhala, Heilmann y Salminen, 2016).

**2ª PARTE**  
**INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

## CAPÍTULO 6

### **Investigación empírica: confianza y compromiso organizacionales**

6.1- El problema objeto desde la confianza	170
6.2- El problema objeto desde el compromiso	174
6.3- Objetivos e hipótesis	176
6.4- Método	180
6.4.1- <i>Muestra</i>	181
6.4.2- <i>Medidas</i>	181
6.4.3- <i>Instrumentos</i>	184
6.4.4- <i>Diseño de la investigación</i>	189
6.5- Resumen y conclusiones	191

# CAPÍTULO 6

## Investigación empírica: confianza y compromiso organizacionales

A partir de lo expuesto en la primera parte de esta memoria de tesis doctoral, es fácil llegar a la conclusión de que confianza y compromiso son dos conceptos de gran relevancia teórica y aplicada en la esfera del comportamiento organizacional. La revisión de la literatura nos lo ha puesto sobradamente de manifiesto. Pero con esto no basta. En este capítulo se abordarán las relaciones entre estos dos conceptos, lo que supone un viaje a los desconocidos. Se busca comprender mejor su naturaleza, sus dimensiones y el modo cómo operan. Para ello se han formulado ciertos objetivos que llevan asociadas varias hipótesis con la intención de aportar nueva evidencia a partir de datos reunidos *ad hoc* y que serán analizados e interpretados rigurosamente en los capítulos siguientes.

### 6.1- El problema objeto desde la confianza

Son muchas las cuestiones sobre confianza organizacional para las que la investigación científica todavía no ha logrado una respuesta cabal. Y es que cuanto más se profundiza en el estudio de la confianza mayor es la conciencia del sinnúmero de preguntas que van surgiendo a la par que su estudio. Preguntas de siempre, que ya se mencionaron anteriormente, y que tienen que ver con qué es y qué no es confianza, con el surgimiento y desarrollo de la confianza, con los antecedentes y los resultados, con las dimensiones y su estabilidad temporal y transituacional, con su evolución y desarrollo, con su deterioro y su restauración y también algunas preguntas nuevas que establecen relaciones muy específicas entre las variables que hemos estudiado en esta investigación: dimensiones de la confianza, dimensiones del compromiso, propensión a confiar y asunción de riesgos. Y todavía se podría plantear otras más como el papel que juegan el optimismo y pesimismo vitales o la justicia organizacional y sus dimensiones.

Cada aspecto, faceta o dimensión que ha sido objeto de investigación empírica se ha constituido en una nueva plataforma sobre la que formular más preguntas que respuestas ha aportado a cuestiones previas. Y esta dinámica no tiene visos de cambiar. La Figura 6.1, que planteamos a modo de síntesis gráfica de lo tratado en los capítulos 1, 2, y 3, refleja el universo conceptual de la confianza como resultado y constituye un claro ejemplo de la complejidad de este objeto de estudio y sobre la que podríamos ir pinchando tantos alfile-

res como preguntas nos vayan surgiendo y según estén más o menos relacionados con los elementos que sí se recogen en la Figura.

En esta Figura 6.1 se pone de manifiesto como son multitud las variables que inciden sobre la confianza y, reconociendo que no están todas las que se han estudiado en la investigación empírica, hemos de admitir, por una prudencia elemental, que ni mucho menos se han estudiado todas las que probablemente están incidiendo.

No obstante, algo fundamental se ha ido abriendo paso entre la telaraña conceptual y terminológica y parece asomar como algo razonablemente claro: la definición de confianza. Algunos autores siguen insistiendo en que ésta es una ilusión, que es una cuestión todavía pendiente (Büssing, 2002) con el argumento de que es un concepto nada sencillo y que tiene bases muy diversas, pero con frecuencia pareciera más una muletilla que se ha adherido a la reflexión sobre la confianza que una realidad objetiva. En esta misma investigación se ha estado cayendo reiteradas veces en un estado de ánimo congruente con ese planteamiento. A lo largo del capítulo 1 hemos analizado, criticado y hasta coleccionado numerosas definiciones de confianza. Las hemos escrutado y, hemos de reconocerlo, los argumentos son poderosos a favor de todas las perspectivas y ángulos de análisis. No obstante, con todas las limitaciones que ello pueda entrañar, hemos llegado a la convicción de que, por encima de cualquier otra cosa, **la confianza es una creencia o un conjunto de creencias sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto específico y que surge en condiciones de resultados desconocidos.**

Habrán casos en los que en vez de ‘la confiabilidad de otra persona’ haya que decir ‘la confiabilidad del sistema’ o de la ‘institución’ o de la ‘organización’ o cualquier ‘otro generalizado’ como ‘compañeros de trabajo’, ‘clase dirigente’, ‘profesorado’ o ‘padres’ pero ello no es sino una extrapolación de la misma definición básica de confianza. En estos casos realmente se está preguntando por ‘la confiabilidad de una persona promedio’ –que en realidad no existe– pero que es un buen prototipo del colectivo al que representa. Es lo que no pocos han llamado ‘confianza impersonal’ frente a la ‘confianza personal’ o ‘interpersonal’. El concepto de confianza institucional también se podría ver como afectado por este razonamiento.

La confianza no es, pues, un comportamiento ni una elección sino una condición psicológica subyacente que puede causar o resultar de tales acciones (intención de aceptar la vulnerabilidad, expectativas positivas sobre las intenciones de otro) (Rouseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998).

Mediante esta definición, que bien se podría calificar de constitutiva<sup>1</sup>, se incluyen todos los elementos necesarios y suficientes para abarcar el fenómeno de la ‘confianza’:

1. **Creencias:** incluye intenciones y cogniciones acerca del mundo concernientes a la relación de confianza.
2. **Confiabilidad:** incluye la capacidad, el compromiso y la motivación del fideicomisario para dar cumplimiento a los objetivos y deseos del fideicomitente.
3. **Asuntos específicos:** se refiere a un asunto no general sino específico de esa relación concreta de confianza.

---

<sup>1</sup> “Una definición constitutiva es aquella que define un constructo, [en este caso ‘confianza’,] usando otros constructos”, [en este caso ‘creencia’, ‘confiabilidad’, ‘asunto específico’, ‘resultados desconocidos’] (Morgenau, 1950/1997).





**4. Resultados desconocidos:** implica potencialidad de pérdidas no esperadas o de ganancias esperadas en la relación debido a la libertad de actuación del fideicomisario.

Esta definición de confianza, que parafrasea casi literalmente la de Robbins (2016), es claramente integrativa y fácilmente operacionalizable, razones poderosas, por lo demás, para tomarla como primer soporte conceptual de esta segunda parte de la memoria.

Se considera una **definición integrativa** no porque constituya un *popurrí* de elementos provenientes de las más diversas definiciones, como es fácil encontrar en la literatura, que se adjuntan unos a otros del todo carente de la necesaria armazón lógica y conceptual sino porque los elementos que la constituyen se integran de modo coherente y armonioso, dando lugar a una buena forma en la que cada parte integrada es elemento necesario y suficiente para que el constructo o concepto se constituya como tal. El concepto resultante tiene un cierto aire de naturalidad, pues posee los atributos fundamentales que deben caracterizar toda buena definición: brevedad, claridad y precisión.

Es obvio que no se han incluido elementos que parecieran necesarios desde ciertos puntos de vista y, seguramente, son aspectos muy importantes de la confianza pero también pueden verse como coyunturales, accidentes que dirían los clásicos, no esenciales y que, por tanto, no merecen formar parte de la definición. Son aspectos que tienen que ver con si la confianza es o no una característica de personalidad o un fenómeno institucional; si está a merced de factores situacionales, si depende o no de la información recibida sobre otra persona, si es una actitud o sólo es confianza cuando se manifiesta conductualmente, si su base está en la disposición, en la institución, en las creencias, en las intenciones o en las conductas, si procede o no hablar de tipos, formas, contenidos y fuentes de confianza, si es necesario o no tener presentes los referentes, si existen grados o no de confianza y con base en qué se establecen, si consta de una o varias dimensiones y cuáles, si tiene su origen en la interacción o sobre una base institucional. Todos estos elementos con aspectos importantes de la confianza que merecen ser estudiados minuciosamente como objeto de conocimiento con las infinitas particularidades que se pueden presentar en la vida cotidiana, como lo atestigua la densidad y complejidad del capítulo 1, pero no por ello han de formar parte de la definición.

Aunque el fenómeno de la confianza sigue aquejado de varios problemas teóricos importantes y de no menores problemas metodológicos e instrumentales que socaban la validez de las medidas casi siempre obtenidas por medio de encuesta, es obligado subrayar los importantes efectos que tiene sobre el comportamiento laboral y sobre resultados organizacionales ya sea como variable antecedente ya como moderadora de diversas relaciones. Diversos estudios indagan la influencia de la confianza sobre el compromiso (Büssing, 2002) pero se limitan a unos pocos análisis correlacionales de la relación confianza-compromiso como es el caso de Brockner, Siegel, Daly, Tyler y Martín (1997). Sin duda la confianza es un 'concepto integrador clave', dice Büssing (2002) citando a Guest (1998), y un mediador entre causas y consecuencias en el modelo del contrato psicológico.

Cuestión aparte pero estrechamente relacionada con lo que se viene diciendo es la confianza en la alta dirección. Esta confianza difiere de la confianza en otros referentes por cuanto la alta dirección con frecuencia refleja las políticas, procesos y programas organizacionales (Ellis y Shockley-Zalabak, 2001; Cho y Park, 2011) y como tal parece una confianza más institucional que relacional. Nosotros, no obstante, le vamos a dar un tratamiento equivalente a la relacional lo que también es un uso frecuente en la literatura. Ouchi (1981) insis-

te en que la confianza es el principal determinante de un alto nivel de compromiso, lealtad y productividad en organizaciones tipo Z<sup>2</sup>. Tan y Tan (2000), Laschinger, Finegan, Shammian y Cassier (2000) o Albrecht y Travaglioni (2003) coinciden en que la confianza en la Dirección tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional. Otros autores como Fairholm (1994) o Zand (1997) o Cho y Park (2011) señalan que la confianza en los supervisores (jefes o líderes) tiene impacto en la calidad de las relaciones, en el rendimiento, en la satisfacción laboral y también en el compromiso. Finalmente, la confianza en los compañeros de trabajo facilita la colaboración, incrementa la capacidad de toma de decisiones, facilita el compartir información y las conductas de ayuda, incrementa el rendimiento y es de esperar que afecte positivamente a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional (Cho y Park, 2011).

## 6.2- El problema objeto desde el compromiso

En relación con el compromiso organizacional y sus definiciones cabe decir algo muy similar a lo que se ha dicho sobre la confianza, pues es una variable que tiene problemas y características similares: surgimiento y desarrollo del compromiso, antecedentes y resultados del compromiso, dimensiones y estabilidad, la importancia del factor temporal, formas de violación del compromiso y su reparación, etc. A partir de la revisión de la literatura se llega a la conclusión de considerar el compromiso organizacional como un **estado psicológico complejo que conlleva un vínculo relacional positivo de una persona con su organización porque quiere, necesita y debe hacerlo**. En la Figura 6.2 también se muestra una síntesis gráfica de lo tratado en el capítulo 4 a propósito del compromiso como resultado por lo que en dicha Figura se reflejan fundamentalmente los factores antecedentes del compromiso.

Esto presupone que si se quiere llevar a cabo alguna actuación orientada a modificar el compromiso organizacional vigente, existe la posibilidad de actuar sobre un elenco muy amplio de variables que, según investigaciones previas, tienen incidencia sobre el compromiso organizacional. Pero aquí se ha restringido el foco de interés a la confianza como antecedente y, como se puede comprobar en la Figura 6.2, la confianza no figura entre tales variables. Esto no significa que no haya sido objeto de indagación científica. Ciertamente lo ha sido pero de modo deficiente (Büssing, 2002) e insuficiente por lo que los resultados obtenidos hasta la fecha requieren de más evidencia para poder ser concluyentes.

---

<sup>2</sup> La **teoría Z** –también conocida como ‘escuela japonesa’ o ‘método japonés’- es una filosofía y cultura organizacionales concebida y desarrollada por William Ouchi en colaboración con Richard Pascale durante las décadas de 1970 y 1980 en numerosas publicaciones. Propone la integración de la vida laboral y personal del ser humano, procurando la humanización de las condiciones de trabajo y aumentando así la autoestima de los trabajadores. Esta cultura promueve empleos fijos, alta productividad y alta satisfacción y moral de los empleados. Los valores que más destacan en la teoría Z son: **confianza en la gente** (se promueve el autocontrol), **relaciones sociales estrechas** (la relación empleado-jefe debe abarcar a toda la persona y no ser una mera relación funcional) y **atención puesta en las sutilezas de las relaciones**. Ouchi, aunque retirado, sigue teniendo una vida muy activa colaborando en diversos proyectos con personas desfavorecidas (adecuarse a las singularidades de cada persona ya que todos somos diferentes).

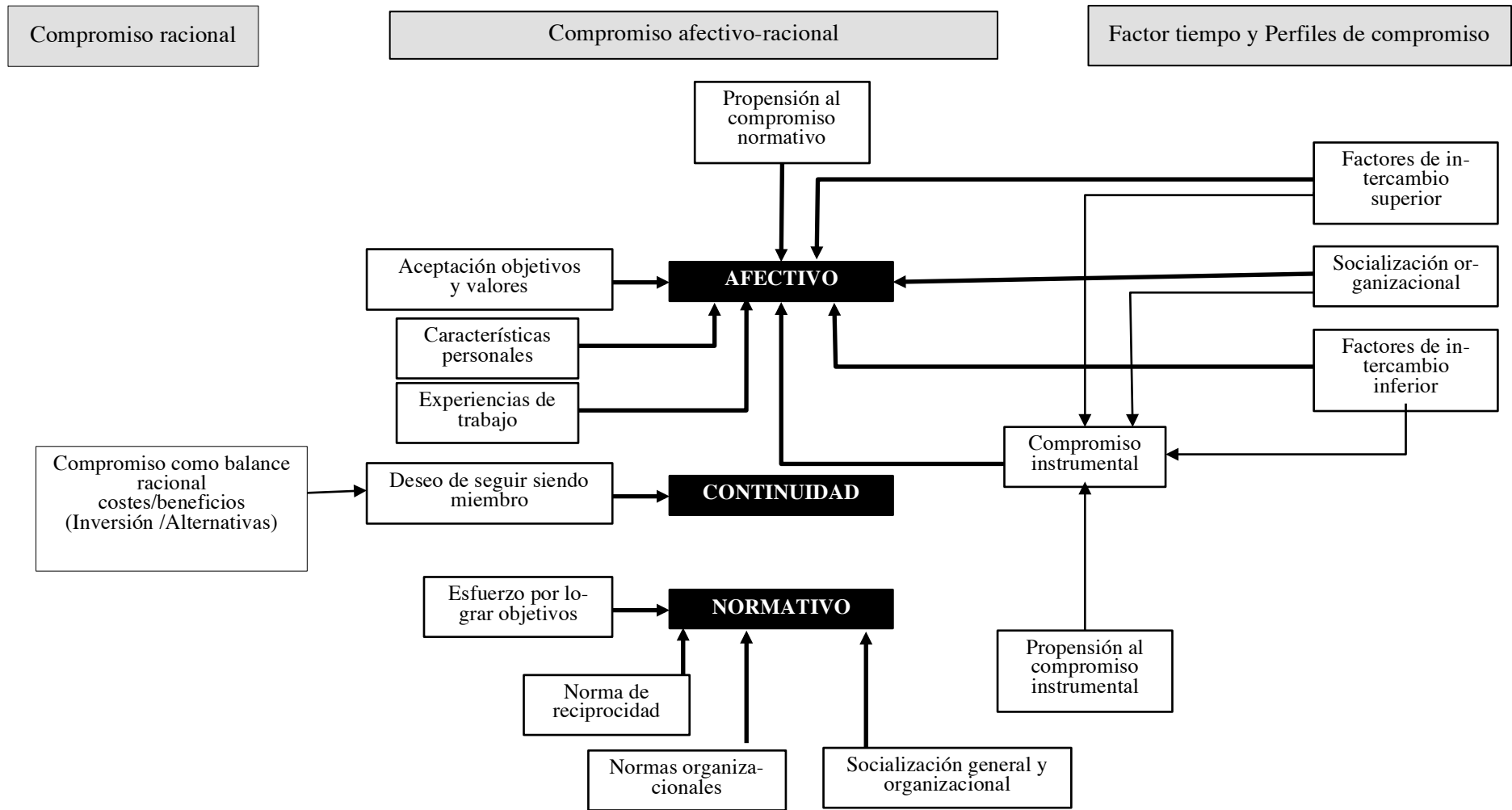


Figura 6-2.- Síntesis de compromiso organizacional como resultado

*“Una de las principales consecuencias potenciales de la confianza –teóricamente (por ejemplo, Büssing, 2000) y también empíricamente (por ejemplo Dirks y Ferrin, 2001)– es el compromiso organizacional. Más aún, pareciera que hay una superposición en el funcionamiento entre confianza y compromiso. Con respecto al compromiso organizacional, Meyer y Allen (1984) sostienen que una de las áreas más interesantes para la investigación futura es la relación entre confianza y (en particular) el compromiso afectivo organizacional [negrita nuestra] porque la confianza funciona de modo similar al compromiso por ejemplo, altos niveles de compromiso afectivo y alta confianza están asociados con reacciones de los empleados a eventos inesperados de una manera que está en línea con los intereses organizacionales” (Büssing, 2002, p. 37).*

Desde el comportamiento organizacional y, en general, desde las ciencias de la organización son raros los estudios que tratan la relación entre confianza y compromiso organizacionales de lo que la Tabla 5.1 constituye un inventario bastante exhaustivo. Son más frecuentes en el ámbito del marketing relacional y de las relaciones cliente-vendedor sobre todo desde la aparición de la teoría de la confianza-compromiso de Morgan y Hunt (1994). Es el caso de los trabajos de Garbarino y Johnson (1999) y De Ruyter, Moorman y Lemmink (2001).

Los resultados obtenidos en el marco del comportamiento organizacional sobre la relación confianza-compromiso apuntan una moderada correlación positiva entre confianza personal y compromiso afectivo y una baja correlación negativa entre confianza personal y el compromiso de tipo instrumental (Büssing, 2002). Pero ¿qué pasa con las demás relaciones entre las distintas dimensiones de confianza y compromiso?

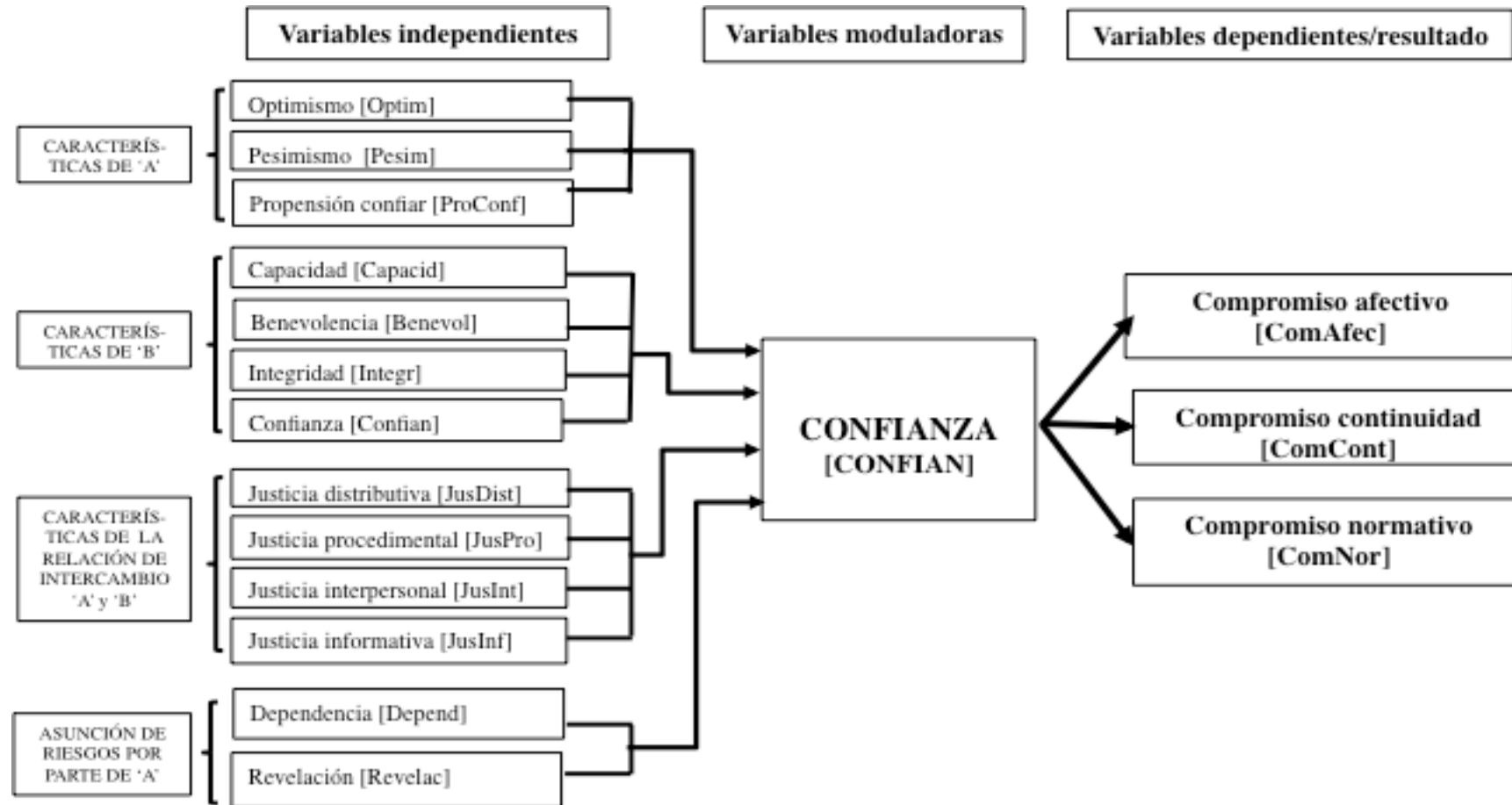
### **6.3- Objetivos e hipótesis**

Tomando como base la revisión de la literatura sobre confianza y compromiso organizacionales y haciendo un balance del estado del arte, se ha construido un modelo global (Figura 6.3) de la relación potencial confianza-compromiso organizacionales. A partir de él se ha realizado una simplificación que constituye el modelo al que responde esta investigación empírica (Figura 6.4). Por todo ello los objetivos que se persiguen en esta investigación empírica son:

**Objetivo general:** aportar evidencia empírica sobre las relaciones entre confianza organizacional y compromiso organizacional en términos generales y en términos específicos de cada dimensión tomando también en consideración ciertas variables que bien podrían actuar como moderadoras.

Para un más fácil y mejor cumplimiento de este objetivo general, se han derivado los siguientes objetivos específicos que posteriormente se operacionalizarán a modo de hipótesis de investigación:

*Objetivo específico 1:* averiguar las relaciones entre la percepción de las características de B -el fideicomisario- (capacidad, benevolencia e integridad), el grado de confianza en la alta dirección de la empresa y el grado de compromiso en general y en cada una de sus dimensiones.



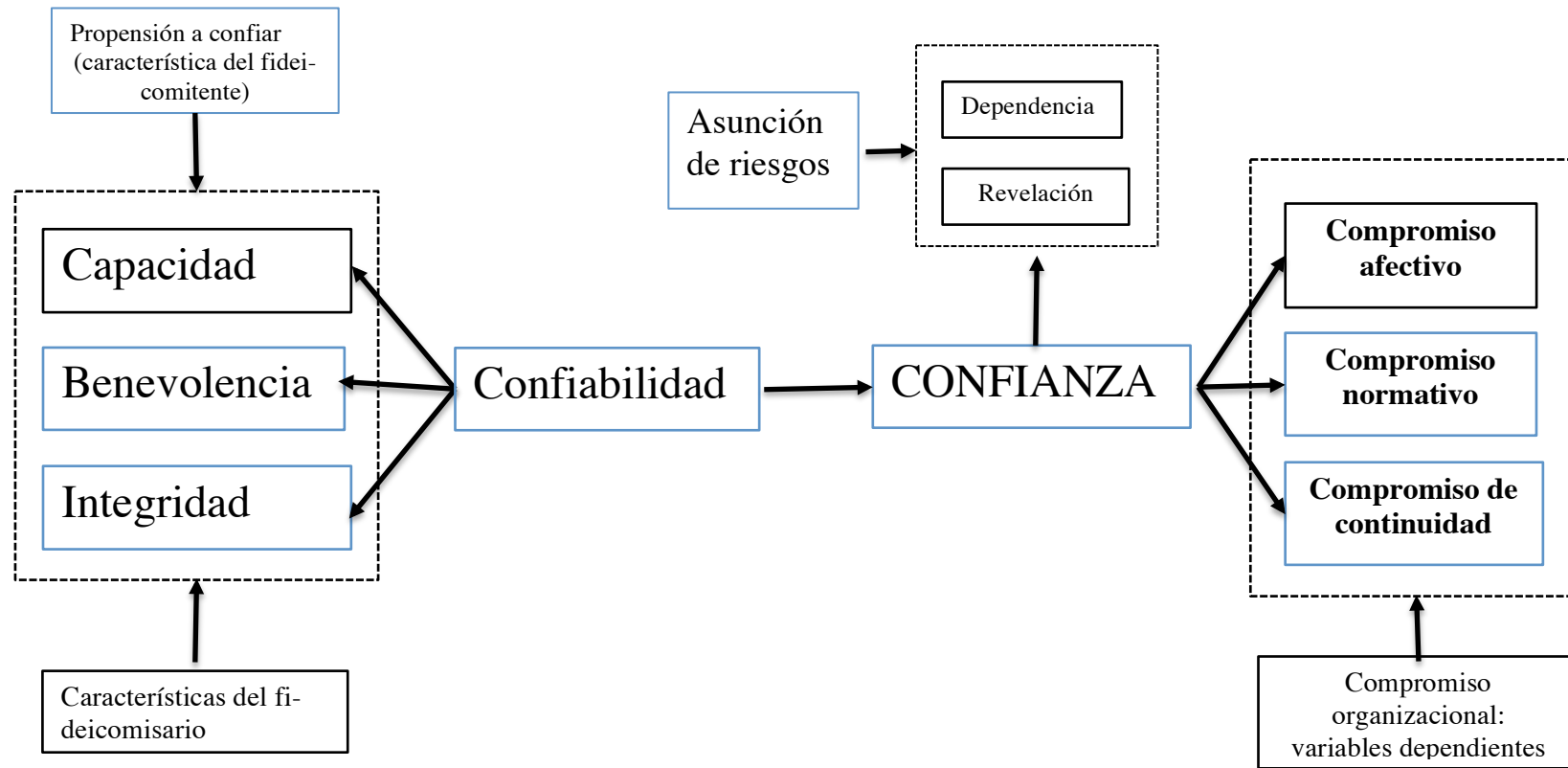


Figura 6.4- Modelo teórico simplificado de la relación entre las variables de confianza y compromiso para la investigación empírica

*Objetivo específico 2:* averiguar las relaciones entre las características de A -el fideicomitente- (propensión a confiar), el grado de confianza en el jefe/líder y en la alta dirección de la empresa y el grado de compromiso en general y en cada una de sus dimensiones.

*Objetivo específico 3:* conocer la relación entre las conductas de riesgo y el grado de compromiso organizacional

*Objetivo específico 4:* averiguar el papel que juega la propensión a confiar en la percepción de las características del fideicomisario, en la asunción de riesgos por el fideicomitente y en el compromiso organizacional

A partir de estos objetivos específicos hemos planteado las siguientes hipótesis que pretendemos falsar mediante los correspondientes análisis de datos empíricos.

#### Hipótesis y su fundamentación

Muchos estudiosos creen que la confianza organizacional es un determinante de actitudes y comportamientos laborales y organizacionales entre los que podemos señalar la satisfacción y el desempeño organizacionales (Zand, 1997; Cook y Wall, 1980; Dirks y Ferrin, 2001; Davis, Schoorman, Mayer y Tan, 2000) y subrayan que la confianza entre individuos y grupos es un ingrediente importante de la estabilidad organizacional a largo plazo y del bienestar de los trabajadores.

Ya hemos hecho referencia a la muy limitada investigación empírica sobre las relaciones entre confianza y compromiso organizacionales. Büssing (2002) llega a calificar la literatura existente como deficiente e insuficiente lo que justifica la búsqueda de mayor evidencia empírica. Por si esto fuera poco, Dirks y Ferrin (2001) apuntan que una de las consecuencias potenciales de la confianza es el compromiso a lo que se añade la afirmación de Meyer y Allen (1984) cuando dicen que una de las áreas más interesantes para investigar en el futuro es averiguar la relación entre confianza y compromiso, particularmente el compromiso afectivo. Aún podríamos aportar algunas más pero con lo dicho están más que justificadas las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1-** Las percepciones de confiabilidad de los empleados en la alta dirección predicen la confianza de los empleados en la alta dirección.

**Hipótesis 2-** La confianza de los empleados en la alta dirección predice el compromiso de los empleados en general y en cada una de sus dimensiones

Aunque no son objeto central de interés en esta investigación, ciertas variables aparecen tangencialmente en la literatura como muy relevantes para alcanzar nuestros objetivos. Tal es el caso de ciertas orientaciones vitales disposicionales como el optimismo o el pesimismo, la propensión a confiar y otras más situacionales o de relación de intercambio como la justicia organizacional.

Por razones obvias, aquí se limitará la atención a la '**propensión a confiar**'. Su relevancia se asocia como un facilitador o potenciador de la confianza: donde y cuando sea importante la confianza también lo será la propensión a confiar: aumento del rendimiento, más con-

ductas de ciudadanía organizacional, mejora de la satisfacción, mayor compromiso organizacional, mejora, en general, de la calidad de las relaciones interpersonales, etc. Siempre que estemos ante una situación caracterizada por falta de información sobre la confiabilidad, la propensión a confiar emerge como definidor y potenciador de la confianza. Si no existiera la propensión a confiar, esas situaciones no podrían ser calificadas como de confianza. Y, pese a su aparente importancia tanto a nivel teórico como empírico, sigue siendo un área con escasa investigación que necesita ser desarrollada.

Esta variable empezó siendo investigada bajo distintas denominaciones por Rotter (1967) y, posteriormente, por Mayer, Davis y Schoorman (1995), Rotter (1980), McKnight, Cummings y Chervany (1998). Mayer, Davis y Schoorman (1995) la denominaron ‘propensión a confiar’ y la definieron como: *“una voluntad general de confiar en otros, independientemente de la información social y específica de la relación”* (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). La propensión a confiar surge gradualmente, por medio del aprendizaje social, como resultado de un amplio resumen de la experiencia individual pasada en ámbitos bien determinados y tiene el efecto de influir en las decisiones de confiar.

La propensión a confiar suele interpretarse como un rasgo estable de la personalidad del individuo que es consistente en diferentes situaciones y para distintos referentes. En otras palabras, se origina dentro del individuo y tiene poco que ver con la situación específica en que uno se encuentra. Es más consistente y no se debe confundir con ‘fe en la humanidad’ que se refiere a la medida en que uno cree que los demás son fiables en general y tienen buenas intenciones. Pero si las creencias de confiabilidad y la propensión a confiar son antecedentes de la confianza uno puede preguntarse cuál de ellos es mejor predictor. Por ello creemos que es oportuno y hasta necesario plantear las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 3.-** La confianza de los empleados en la alta dirección tiene una mayor capacidad predictiva del compromiso que la confianza en los jefes/líderes.

**Hipótesis 4.-** La propensión a confiar de los empleados está significativa y positivamente relacionada con las creencias de confiabilidad y con confianza. Y éstas, confiabilidad y confianza, mejoran la predicción de compromiso en general y en cada una de sus dimensiones.

**Hipótesis 5.-** La propensión a confiar de los empleados está significativa y positivamente relacionada con la asunción de riesgos con los jefes/líderes y ésta mejora la predicción del compromiso en general y en cada una de sus dimensiones

## 6.4- Método

Los datos para esta investigación fueron recogidos a partir de una muestra de conveniencia<sup>3</sup>. Los sujetos participantes fueron reclutados a través de alumnos universitarios de gra-

---

<sup>3</sup> El muestreo de conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados por su accesibilidad y proximidad para el investigador. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, es aprovechada por la mayoría de los investigadores pero tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población, lo que redundará en una menor validez externa.

Cuando se recurre a una muestra de conveniencia se deben acompañar los resultados con una descripción de cómo se ha obtenido dicha muestra para que el lector valore qué credibilidad puede dar a los resultados. Si tenemos buenas razones para pensar que la selección por conveniencia no va a introducir sesgos respecto al total de la población, los resultados que obtendremos pueden ser una buena imagen del universo estudiado. El problema es que no sabremos exactamente cómo de buena es esa imagen. No se pueden usar herramientas estadísticas como el margen de error, el tamaño muestral mínimo y el intervalo de confianza para medir la precisión de los resultados. Los lectores del estudio tendrán que confiar en los criterios de la selección hecha por el investigador.



do y posgrado. Estos alumnos aceptaron colaborar voluntariamente y sin ningún reconocimiento académico ni retributivo. Su colaboración se limitó a presentar el formulario de recogida de datos a personas de sus entornos familiares y sociales, explicándoles en qué consistía, qué colaboración se les solicitaba al tiempo que se les indicaba que no era necesario que lo cumplimentasen de una única vez a fin de evitar fatiga o respuestas irreflexivas. Los sujetos informantes tenían que cumplir ciertos requisitos: 1) debían ser trabajadores en activo por cuenta ajena; 2) debían tener una experiencia laboral mínima de tres años; y 3) también era necesario que tuvieran una antigüedad mínima de 6 meses en el puesto de trabajo actual. No obstante, también se aceptaban sujetos trabajadores que llevaban un máximo de 2 meses en situación de desempleo siempre y cuando respondieran tomando como referencia la experiencia que hubieran tenido en la última empresa en la que habían trabajado. Los datos fueron recogidos a lo largo del período que va del 30 de marzo de 2020 al 30 de abril de 2021 (en plena ola SRAS-CoV-2, popularmente conocido como Covid-19)<sup>4</sup>. En total participaron 409 trabajadores que fueron reclutados a través de 198 alumnos de diversas titulaciones de las Universidades de Salamanca y Autónoma de Madrid, lo que supone un promedio de 2,07 informantes por alumno.

#### 6.4.1- Muestra

La muestra sobre la que se ha realizado el estudio presenta las características que se recogen en la Tabla 6.1. Destaca la igualdad de hombres y mujeres participantes (46,7 frente a 53,3 %) y la igualdad también de sujetos con estudios universitarios y no universitarios (39,4 –más 17 % con estudios de posgrado- frente a 43,6 %). Por el contrario, el 62,7 % tiene más de 45 años, frente al 14,9 % entre 30 y 45 años y el 22,4 % con menos de 30 años. Por otra parte, el 52,4 % tiene una antigüedad en la empresa de más de 10 años, en tanto que el 21,7 % entre 3 y 10 años y el 25,9 % menos de 3 años. Finalmente, en cuanto al tipo de trabajo el 11,7 % es personal directivo, el 23,9 % es mando medio y el 64,4 % es personal profesional/técnico.

Se considera que es una muestra suficientemente heterogénea como para establecer resultados razonablemente generalizables. Tal vez su mayor limitación provenga de su tamaño en el que sin duda influyó el confinamiento debido a la pandemia de Covid-19.

#### 6.4.2- Medidas

Para la recogida de datos se utilizaron instrumentos previamente existentes cuyas características psicométricas eran claramente satisfactorias, algunos de los cuales se consideran como los más potentes de cuantos existen para medir las variables que pretenden medir.

---

El muestreo de conveniencia es habitual y exitoso en muchos ámbitos como en los estudios clínicos. El investigador clínico que usa esta técnica está considerando que cualquier individuo que cumpla con una cierta características (por ejemplo, ser diabético) va a ser representativo del universo. O dicho de otra manera, el hecho de que un individuo vea o no vea la solicitud de voluntarios, acceda o no a participar, sea de una región o de otra, etc. no va a afectar a sus resultados en el estudio.

<sup>4</sup>

El Gobierno de España, reunido en Consejo de Ministros extraordinario el 14 de marzo de 2020, aprobó declarar el estado de alarma en todo el territorio nacional por un periodo de quince días, para afrontar la situación de emergencia sanitaria provocada por el coronavirus COVID-19 en España. Este primer estado de alarma fue seguido de varios más durante 2020 y 2021.

Tabla 6.1- Estadísticos descriptivos de la muestra

			Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
<b>SEXO</b>	<b>Válidos</b>	<b>Masculino</b>	182	44,5	46,7	46,7
		<b>Femenino</b>	208	50,9	53,3	100,0
		<b>Total</b>	390	95,4	100,0	
	<b>Perdidos</b>	<b>999</b>	19	4,6		
	<b>Total</b>		409	100,0		
<b>EDAD</b>	<b>Válidos</b>	<b>&lt; 30 años</b>	90	22,0	22,4	22,4
		<b>30 - 45 años</b>	60	14,7	14,9	37,3
		<b>&gt; 45 años</b>	252	61,6	62,7	100,0
		<b>Total</b>	402	98,3	100,0	
	<b>Perdidos</b>	<b>999</b>	7	1,7		
<b>Total</b>		409	100,0			
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>Válidos</b>	<b>No universitarios</b>	175	42,8	43,6	43,6
		<b>Universitarios</b>	158	38,6	39,4	83,0
		<b>Posgrado</b>	68	16,6	17,0	100,0
		<b>Total</b>	401	98,0	100,0	
	<b>Perdidos</b>	<b>999</b>	8	2,0		
<b>Total</b>		409	100,0			
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>Válidos</b>	<b>&lt; 3 años</b>	104	25,4	25,9	25,9
		<b>3 - 10 años</b>	87	21,3	21,7	47,6
		<b>&gt; 10 años</b>	210	51,3	52,4	100,0
		<b>Total</b>	401	98,0	100,0	
	<b>Perdidos</b>	<b>999</b>	8	2,0		
<b>Total</b>		409	100,0			
<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>Válidos</b>	<b>&lt; 10 trabajad.</b>	86	21,0	21,3	21,3
		<b>10 - 49 trabajad.</b>	88	21,5	21,8	43,1
		<b>50 - 249 trabajad.</b>	77	18,8	19,1	62,1
		<b>&gt; 250 trabajad.</b>	153	37,4	37,9	100,0
	<b>Total</b>	404	98,8	100,0		
<b>Perdidos</b>	<b>999</b>	5	1,2			
<b>Total</b>		409	100,0			
<b>TIPO DE TRABAJO</b>	<b>Válidos</b>	<b>Prof./técnico</b>	259	63,3	64,4	64,4
		<b>Mando medio</b>	96	23,5	23,9	88,3
		<b>Directivo</b>	47	11,5	11,7	100,0
		<b>Total</b>	402	98,3	100,0	
	<b>Perdidos</b>	<b>999</b>	7	1,7		
<b>Total</b>		409	100,0			

Tal es el caso de *Organizational Trust Instrument* (Mayer, Davis y Shoorman, 1995 y Mayer y Davis, 1999), *Behavioural Trust Instrument* (McEvily y Tortoriello, 2011), de *Commitment Scales* de Meyer y Allen y Smith (Vanhala, Heilmann y Salminen (2016).

Se utilizaron en total cuatro instrumentos de medida cuyas características generales se recogen en la Tabla 6.2 y las más específicas en las Tablas 6.3 a 6.6. Los instrumentos aplicados constituyen réplicas exactas en los casos en que existían adaptaciones al español (*'Commitment Scales'* de Meyer, Allen y Smith (1993) y, cuando no existían tales adaptaciones, se procedió a hacer la correspondiente traducción al español siguiendo las reglas establecidas al efecto por los estándares metodológicos internacionales recomendados por el ITC (*International Test Commission*) para adaptar un instrumento a un idioma extranjero (Hambleton, Merenda y Spielberger, 2005; Muñiz y Bartram, 2007): primero se traducían al español por dos traductores que hablaban español e inglés con fluidez. Las traduc-

Tabla 6.2- Relación de instrumentos de medida utilizados para la recogida de datos, variables e ítems (del formulario) que las constituyen

Nombre completo	Siglas	Escala	Nº de ítem en el formulario del Anexo 1
<b>Propensión a confiar</b> <i>Propensity to trust</i> (Frazier, Johnson y Fainshmidt, 2013)	<b>PTS</b>	Propensión a confiar	11, 12, 13, 14
<b>Inventario de confianza conductual</b> <i>Behavioral Trust Inventory</i> (Gillespie, 2003)	<b>BTI</b>	Dependencia	1,3,5,7,9
		Revelación	2,4,6,8,10
		Justicia procedimental	2, 6, 10,14,17,19,20
		Justicia interpersonal	3,7,11,15
		Justicia informativa	4,8,12,16,18
<b>Instrumento de confianza organizacional<sup>5</sup></b> <i>Organizational Trust Instrument</i> (Mayer, Davis y Shoorman, 1995; Mayer y Davis, 1999)	<b>OTI</b>	Confiabilidad/Habilidad	1,5,9,13,17,20
		Confiabilidad/benevolencia	2,6,10,14,18
		Confiabilidad/Integridad	3,7,11,15,19, 21
		Confianza	4,8,12,16
<b>Escalas de compromiso</b> <i>Commitment Scales</i> (Meyer, Allen y Smith, 1993) Adaptado por: Ortega y Martín-Quirós (2003)	<b>CS</b>	Compromiso afectivo	1,4,7,10,13,16
		Compromiso de continuidad	2,5,8,11,14,17
		Compromiso normativo	3,6,9,12,15,18

<sup>5</sup> Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Mayer y Davis (1999) denominaron las dimensiones de confiabilidad del siguiente modo: confiabilidad/capacidad, confiabilidad/benevolencia y confiabilidad/integridad. Y denominaron 'confianza' la cuarta escala de cuatro ítems. Nosotros nos atendremos a las denominaciones de capacidad, benevolencia e integridad exclusivamente.

ciones se discutieron con varios expertos y se hicieron mínimas correcciones. La traducción inversa fue realizada por un profesor bilingüe sin conocimiento previo de la escala. Esta versión de traducción inversa se comparó con la versión original en inglés. No fueron necesarias nuevas modificaciones y no se consideró necesario, dada su sencillez, realizar ningún estudio piloto para evaluar los pruebas traducidas. Es el caso de los siguientes instrumentos: ‘*Organizational Trust Instrument*’ de Mayer y Davis (1999), ‘*Behavioral Trust Inventory*’ de Gillespie (2003) y ‘*Propensity to Trust*’ de Frazier, Johnson y Fainshmidt (2013).

#### 6.4.3- Instrumentos

A continuación se describen brevemente los distintos instrumentos utilizados con indicación de sus características fundamentales.

##### 1.- ESCALA DE PROPENSIÓN A CONFIAR (‘*Propensity to Trust Scale*’ [Frazier, Johnson y Fainshmidt, 2013]).

Uno de los primeros instrumentos para medir la propensión a confiar fue la escala de Rotter de 1967. Aunque fue muy utilizada, esta escala tiene problemas importantes derivados no sólo de su extensión (25 ítems) sino también y sobre todo de sus propiedades psicométricas. A esto se añade que Rotter parte de una definición de propensión a confiar que es una combinación de predisposición y expectativa de que se puede confiar en otro (Rotter, 1967; Rempel, Holmes y Zanna, 1985; Mayer and Davis, 1999; Gill, Boies, Finegan y McNally, 2005) y esta definición es polémica, inconsistente e incluso contradictoria con aquellas que se centran en un ‘*rasgo de personalidad que se desarrolla a partir de un conjunto complejo de relaciones interpersonales y ambientales*’ (Farris, Senner y Butterfield, 1973) o la de Mooradian, Renzl y Matzler (2006) como ‘*un rasgo generalizado y duradero, relacionado con el temperamento y la genética, que no depende de la persona, el contexto o la vida*’, que fue asumida como punto de partida por Ashleigh, Higgs y Dulewicz (2012) o, la que nosotros compartimos y que dice ‘*una voluntad general de confiar en otros independientemente de la información social disponible y de la existencia de una relación específica*’. Esta definición viene a coincidir con la de Mayer (1995) y que Frazier, Johnson y Finshmit (2013) toman como punto de partida, por eso mismo, por su brevedad, sólo 4 ítems, y por sus propiedades psicométricas se ha utilizado esta escala.

Las instrucciones de aplicación del instrumento piden al informante que indique su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de siete anclajes que van de ‘totalmente en desacuerdo’ a ‘totalmente de acuerdo’. Nosotros hemos utilizado sólo cinco anclajes por razones idénticas a las que lo hicieron Frazier, Johnson y Fainshmidt (2013) en el cuarto estudio: homogeneizar la forma de respuesta a las de los otros instrumentos que ellos utilizaron en el estudio cuarto de un total de cuatro y porque estudios realizados al efecto han puesto de manifiesto que no hay diferencias en los resultados estadísticos en caso de utilizar 5 ó 7 anclajes (Dawes, 2008). La consistencia de las cargas de los factores en los cuatro estudios respalda la idea de los cambios en los anclajes de escala de cinco a siete no afectan sustancialmente los resultados. Para más información sobre la *ESCALA de PROPENSIÓN A CONFIAR*, ver Tabla 6.3.

Tabla 6.3- Medida de la propensión a confiar

<b>ESCALA DE PROPENSIÓN A CONFIAR (PTS).- (Frazier, Johnson y Fainshmidt, 2013)</b>		
<b>Versión original</b> (inglés): <i>PROPENSITY TO TRUST SCALE</i> Frazier, M. L., Johnson, P. D. y Fainshmidt, S. (2013) Development and validation of a propensity to trust scale, <i>Journal of Trust Research</i> , 3:2, 76-97, DOI:10.1080/21515581.2013.820026		
<b>Título en castellano:</b> TEST DE PROPENSIÓN A CONFIAR (mide propensión a confiar) <b>Adaptado por:</b> No consta su adaptación		
Unidimensional	Items	Fiabilidad
<b>Propensión a confiar</b> (Una disposición general a confiar en los demás independientemente de la información social disponible y de la existencia de una relación específica)	1- Normalmente confío en las personas hasta que me dan una razón para no confiar en ellas. 2- Confiar en otra persona no es difícil para mí. 3- Mi enfoque típico es confiar en nuevos conocidos hasta que demuestren que no debo confiar en ellos. 4- Mi tendencia a confiar en los demás es alta.	<b><math>\alpha = .89</math></b> (Frazier, Johnson y Fainshmidt, 2013)
<b>Descripción de la medida:</b> Es una escala unidimensional de 4 ítems que mide propensión, tendencia o disposición a confiar en los demás. Los informantes puntúan cada ítem en una escala de 7 puntos: 1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo; puesto que los datos para el estudio definitivo se recopilaron como parte de un proyecto mayor de recopilación de datos, las anclajes de la escala se cambiaron para que ese estudio en particular fuera coherente con otros elementos incluidos en la encuesta. Estudios anteriores, como el Dawes (2008), muestran como las escalas de cinco y de siete puntos dan lugar a resultados estadísticos similares. Se informa de resultados satisfactorios de validez de constructo, de contenido, convergente, discriminante y predictiva.		
<b>Prueba alternativa:</b> ESCALA DE PREDISPOSICIÓN A CONFIAR Versión original: Ashleigh, M. J., Higgs, M. y Dulewicz, V. (2012). A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: implications for HRM policies and practices. <i>Human Resource Management Journal</i> , 22, 4, 360-376. Es una escala de 20 ítems que mide tres dimensiones: ‘la disposición general de confiar en los demás’, ‘fiabilidad e integridad de los demás’ y ‘aversión al riesgo’. <b>Fiabilidad:</b> $\alpha > .70$ en cada uno de los factores. Los informantes puntúan cada ítem en una escala Likert de 7 puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo. No utilizamos esta escala por la definición conceptual de la que parte.		

2- *INVENTARIO DE CONFIANZA CONDUCTUAL* (‘*Behavioral Trust Inventory*’-BTI [Gillespie, 2003]).

Este instrumento fue diseñado para medir la confianza en las relaciones de trabajo en múltiples dominios de la actividad organizacional. La única característica diferenciadora de este inventario es que se centra explícitamente en medir la voluntad de ser vulnerable a las acciones de la otra parte, evidenciado por conductas que podrían causar daño al fideicomitente si la confianza es violada. Pocos estudios operacionalizan la confianza como “*volun-*

*tad de ser vulnerable implicándose en conductas de confianza*’. Por el contrario, argumenta la investigadora Gillespie (2003), con frecuencia los estudios miden percepciones de confiabilidad, que es el indicador más lejano y menos exacto de confianza. Señala que aquellos instrumentos que pretender medir directamente la confianza están limitados a con-

textos específicos o no tienen debidamente desarrollada la dimensionalidad de la voluntad de ser vulnerable (Mayer y Davis, 1999).

Esta medida de la confianza tiene dos dimensiones: dependencia y revelación. **Dependencia** se refiere a aquel dominio de la conducta de confianza en que un individuo depende de las habilidades, conocimiento, juicios o acciones de otro, incluyendo la delegación y el dar autonomía (Gillespie, 2003); **revelación** es el segundo dominio e implica compartir información sensible de carácter personal o relativa al trabajo (Gillespie, 2003). Los principales puntos fuertes están en el extraordinaria atención y detalle con que fue desarrollada toda la prueba, el cuidado con que se redactaron los ítems y la amplia gama de análisis de validez

Tabla 6.4- Inventario de confianza conductual

<b>INVENTARIO DE CONFIANZA CONDUCTUAL (BTI).- (Gillespie, 2003)</b>		
<b>Versión original</b> (inglés): <i>BEHAVIOURAL TRUST INVENTORY</i> Gillespie, N. (2003). <i>Measuring trust in working relationship: the behavioral trust inventory</i> . Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle, WA. Melbourne Business School, University of Melbourne, Australia. Libro. Recurso electrónico.		
<b>Título en castellano:</b> Inventario de Confianza Conductual (mide confianza: dependencia y revelación)		
<b>Adaptado por:</b> No consta		
Definición de confianza	"Un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad con base en expectativas positivas de las intenciones o comportamientos de otro" (Rousseau y Tijoriwala, 1999).	
Característica diferenciadora	Enfoque orientado explícitamente a medir la voluntad de ser vulnerable a las acciones de otra parte como ponen de manifiesto las conductas que objetivamente supondrían un daño para el fideicomitente si la confianza se viola. Pese a un acuerdo bastante general sobre las características definitorias de confianza, pocos estudios la operacionalizan como 'voluntad de ser vulnerable' implicándose en conductas de confianza. Antes bien, con frecuencia se miden las percepciones de confiabilidad, que es el más remoto y menos preciso indicador de confianza	
Dimensiones	Ítems	Fiabilidad
<b>Dependencia</b> (confianza dependiente): (Representa una conducta de confianza donde un individuo depende de las habilidades, conocimiento, juicio o acciones de otro, incluyendo delegación y autonomía otorgada)	1- <i>Confiar en los juicios de su Jefe/líder relacionados con el trabajo</i> 3- <i>Confiar en las habilidades y capacidades de su Jefe/líder relacionadas con la tarea</i> 5- <i>Confiar en su Jefe/líder para manejar un asunto importante en su nombre.</i> 7- <i>Confiar en su Jefe/líder para representar correctamente su trabajo ante los demás.</i> 9- <i>Confiar en su Jefe/líder para respaldarle en situaciones difíciles.</i>	<b><math>\alpha</math> = entre 0,90 y 0,92</b>
<b>Revelación:</b> (Representa otro ámbito de la conducta de confianza que implica compartir información sensible, ya sea personal o relativa al trabajo)	2- <i>Compartir sus sentimientos personales con su Jefe/líder</i> 4- <i>Confiar en su Jefe/líder sobre los problemas personales que afectan a su trabajo</i> 6- <i>Discutir honestamente con su Jefe/líder cómo se siente usted acerca de su trabajo, incluso los sentimientos negativos y las frustraciones</i> 8- <i>Discutir con su Jefe/líder problemas relacionados con el trabajo u otras dificultades que podrían ser utilizadas para perjudicarlo.</i> 10- <i>Compartir sus creencias personales con su Jefe/líder.</i>	<b><math>\alpha</math> = entre 0,89 y 0,95</b>
<b>Descripción de la medida:</b> Es una escala de 10 ítems de medida de la <b>dependencia</b> y de la <b>revelación</b> De los 10 ítems, 5 miden dependencia y otros 5 miden revelación. Los informantes puntúan cada ítem en una escala de 7 puntos: 1 = No confía en absoluto; 7 = Confía completamente.		

utilizando datos de varias muestras diferentes. Los puntos débiles residen en que no contienen ningún ítem redactado en forma negativa y hacen énfasis tan sólo en la voluntad de confianza, olvidándose por completo del componente expectativa. Para más información sobre el *INVENTARIO DE CONFIANZA CONDUCTUAL*, ver Tabla 6.4.

### 3- INSTRUMENTO DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL (*'Organizational Trust Instrument'* –*OTI*– [Mayer, Davis y Shoorman, 1995; Mayer y Davis, 1999])

Este instrumento ha sido diseñado para operacionalizar el modelo de confianza organizacional de Mayer, Davis y Schoorman (1995). El modelo diferencia entre factores antecedentes de la confianza (capacidad, benevolencia e integridad), confianza y resultados de la confianza (asunción de riesgos).

El instrumento fue diseñado de modo que pudiera ser directamente aplicado a una variedad de relaciones organizacionales. Los propios Mayer y Davis (1999) utilizaron el instrumento para estudiar la confianza de los empleados en la alta dirección (al igual que en esta investigación).

Este instrumento tiene una relación importante de fortalezas:

- Fue diseñado para que pudiera ser aplicado a una diversidad de relaciones organizacionales: confianza de los directivos en sus subordinados, confianza de los empleados en la alta dirección, etc.
- La medida para la toma de riesgos en las relaciones incorpora aspectos de confianza específicos del contexto. Están directamente vinculadas al modelo teórico de confianza de Mayer, Davis y Schoorman (1995).
- El conjunto constituyen una familia de medidas bastante integradora de la disposición a confiar, de la confiabilidad, la confianza y la asunción de riesgos.
- Incorporan tanto la expectativa (confiabilidad y confianza) como los aspectos conductuales de la confianza (toma de riesgos en la relación).
- Los resultados del análisis factorial confirmatorio respaldan la validez del modelo de medición que incluye tres dimensiones de confiabilidad y confianza.

Algunas de sus debilidades más notables son:

- Tiene problemas con las distinciones entre ciertos factores, particularmente entre confiabilidad y confianza.
- La redacción de los ítems no ha sido igualmente cuidada en todos los casos.

Para más información sobre la *ESCALA DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL*, ver Tabla 6.5.

### 4- ESCALAS DE COMPROMISO (*'Commitment Scales'* [Meyer, Allen y Smith, 1993]).

Meyer y Allen partieron en 1984 con la distinción de dos tipos de compromiso (afectivo y de continuidad) para las que construyeron sendas escalas. Más tarde, en 1990, añadieron un tercer tipo de compromiso, el normativo, para el que también crearon la correspondiente escala. Las críticas recibidas por las posibles interpretaciones alternativas a los datos ofrecidos y cierta inconsistencia en la definición de los factores llevaron a los autores, con la colaboración de Smidt, a hacer una revisión completa de las tres escalas en 1993. El resul-

Tabla 6.5- Medida de confianza organizacional

**INSTRUMENTO DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL (OTI).- (Mayer, Davis y Shoorman, 1995; Mayer y Davis, 1999)**

**Versión original** (inglés): *ORGANIZATIONAL TRUST INSTRUMENT*

Mayer, R.C. y Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, pp. 123-136. doi: 10.1037/0021-9010.84.1.123.

Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335.

**Título en castellano:** INSTRUMENTO DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL (mide 4 variables: Habilidad, benevolencia, Integridad y confianza).

**Adaptado y analizado por:** no consta que haya sido adaptado

Definición de confianza: *la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra.* Esta conceptualización de la confianza permite distinguirla de sus antecedentes y de sus resultados. El modelo integrativo de confianza organizacional trata la confianza predisposicional, la confiabilidad, la confianza y la asunción de riesgos en la relación no como aspectos relacionados sino como conceptos distintos.

Dimensión	Ítems	Fiabilidad
<p><b>Confiabilidad/Habilidad</b> (Representa las habilidades, competencias y otras características que permiten que una contraparte tenga influencia en algún dominio. Incluye tanto influencia formal como informal)</p>	<p>1- La Alta Dirección es muy capaz de realizar su trabajo. 5- Se sabe que la Alta Dirección tiene éxito en lo que trata de hacer. 9- La Alta Dirección tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que debe hacerse. 13- Me siento muy seguro de las habilidades de la Alta Dirección. 17- La Alta Dirección tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro rendimiento 20- La Alta Dirección está bien cualificada</p>	<p><math>\alpha</math> = entre <b>.85 y .92</b> (para las tres dimensiones de confiabilidad, según una réplica de Mayer y Gavin, 2005)</p>
<p><b>Confiabilidad/Benevolencia</b> (Creencia de que una contraparte quiere hacer el bien a la contraparte, no solo por un motivo de beneficio egocéntrico. Si un empleado cree que un gerente se preocupa por los intereses del empleado, se considerará que el gerente tiene benevolencia para el empleado)</p>	<p>2- La Alta Dirección está muy preocupada por mi bienestar. 6- Mis necesidades y deseos son muy importantes para la Alta Dirección. 10- La Alta Dirección no haría a sabiendas nada que me hiciera daño. 14- La Alta Dirección realmente busca lo que es importante para mí. 18- La Alta Dirección hará todo lo posible por ayudarme.</p>	
<p><b>Confiabilidad/Integridad</b> (creencia de que la contraparte se adhiere a un conjunto de principios que el fideicomitente considera aceptables. Esto incluye no solo que un gerente propugna valores que el empleado ve como positivos, sino también que el gerente actúa de una manera que sea consistente con los valores desposados)</p>	<p>3- La Alta Dirección tiene un gran sentido de la justicia. 7- Nunca tengo que preguntarme si la Alta Dirección se atenderá a su palabra. 11- La Alta Dirección se esfuerza por ser justa en los tratos con los demás. 15- Las acciones y los comportamientos de la Alta Dirección no son muy coherentes* 19- Me gustan los valores de la Alta Dirección. 21- Principios sólidos parecen guiar el comportamiento de la Alta Dirección.</p>	
<p><b>Confianza</b> (Disposición del fideicomitente a ser vulnerable ante otra parte con base tanto en la propensión del fideicomitente a confiar en otras personas en general, como en la percepción del fideicomitente de que el fideicomisario en particular es confiable).</p>	<p>4- Si me saliera con la mía, no permitiría que la Alta Dirección tuviera ninguna influencia sobre los temas que son importantes para mí. * 8- Estaría dispuesto a permitir que la Alta Dirección tenga control total sobre mi futuro en esta empresa. 12- Realmente desearía tener una buena manera de vigilar a la Alta Dirección. * 16- Me sentiría cómodo al darle a la Alta Dirección una tarea o problema que era crítico para mí, incluso si no pudiera vigilar sus acciones.</p>	<p><math>\alpha</math> = entre <b>.72 y .81</b> (en una réplica de Mayer y Gavin, 2005)</p>

**La escala OTI consta de 21 ítems:** 6 de habilidad, 5 de benevolencia, 6 de integridad y 4 de confianza.

Los ítems señalados con \* deben ser revertidos

Los informantes puntúan sobre una escala de 5 grados: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo



tado fue una versión más abreviada, cada escala con 6 ítems en lugar de los 8 de las escalas de 1984 y 1990.

Las escalas de compromiso de Meyer, Allen y Smith, pese a las mejoras experimentadas, siguen teniendo ciertos problemas principalmente en torno al compromiso normativo. Este compromiso suele correlacionar positivamente en general y en medida nada despreciable con compromiso afectivo y con el compromiso de continuidad cuando se trata del compromiso organizacional y ocupacional. Con todo, este instrumento es, sin duda, el mejor y más utilizado para la medida del compromiso organizacional.

Las escalas originales de 1984 y las revisadas de 1993 se cumplimentan sobre una escala de 7 valores que van desde 1='Completamente en desacuerdo?' a 7='Completamente de acuerdo. En esta investigación la aplicación de las escalas se hizo utilizando una escala de sólo 5 valores que van desde 1=Desacuerdo total hasta 5=Acuerdo total. La razón de hacerlo fue conservar la homogeneidad en todo el formulario de recogida de datos y porque estudios realizados al efecto han puesto de manifiesto que no hay diferencias en los resultados estadísticos en caso de utilizar 5 ó 7 anclajes (Dawes, 2008). Información complementaria sobre las características de estas escalas se pueden encontrar en la Tabla 6.6 que hemos construido a modo de ficha técnica.

#### 6.4.4- *Diseño de la investigación*

Como se ha dicho en más de una ocasión, el objetivo de esta investigación es aportar evidencia empírica acerca de la relación entre confianza organizacional y compromiso organizacional. Resulta obvio que es muy difícil, si no imposible, hacer una manipulación de las variables que se consideramos independientes y ver que efecto producen en las presuntamente dependientes, por lo que se decidió realizar el proceso de contrastación empírica de las hipótesis mediante un diseño de tipo *ex post facto*.

Según Kerlinger (1984), la investigación *ex post facto* es una búsqueda sistemática y empírica en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o porque son intrínsecamente no manipulables. Esto no permite establecer relaciones de causalidad pero sí hacer inferencias acerca de sus relaciones, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables tomadas como independientes y como dependientes.

En congruencia con lo anterior, este estudio adopta una estrategia de indagación de tipo *ex post facto*, que, según Stone-Romero (2004), pretende establecer la relación entre las variables involucradas, sin manipularlas, pero controlando y midiendo tal asociación con métodos estadísticos.

Finalmente señalar que en esta investigación también se pretende conocer, mediante el uso de técnicas multivariantes, el potencial explicativo que tienen las variables independientes (las relativas a la confianza organizacional) sobre las variables dependientes (las relativas al compromiso organizacional), procurando identificar la mejor configuración posible de las primeras que ayuden a entender sus relaciones con las segundas (Huberty, 2003).

Tabla 6.6- Medida de compromiso organizacional

**ESCALAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- (Meyer, Allen y Smith, 1993)**

**Versión original** (inglés): *COMMITMENT SCALES*

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. L. y Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 710-720.

**Versión revisada:**

Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, CA (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 3, 252-276

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Título en castellano:** ESCALAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (miden tres dimensiones del compromiso: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo).

**Adaptado y analizado por:**

Ortega, V. y Martín-Quirós, M.A. (2003). Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). *Encuentros en Psicología Social*, 1, 1, 7-11.

Dimensión	Ítems	Fiabilidad
<p><b>Compromiso afectivo:</b> unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización así como también por el deseo de permanecer en ella.</p>	<p>1- <i>Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización</i>                      4- <i>Sinceramente, siento que los problemas de esta organización son también mis problemas</i>                      7- <i>No tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi organización</i>                      10- <i>No me siento emocionalmente unido a esta organización</i>                      13- <i>No me siento como ‘parte de una familia’ en mi organización</i>                      16- <i>Esta organización tiene un gran significado personal para mí</i></p>	<p><b><math>\alpha = .83</math></b>                      (en un estudio con empresas cubanas: Baez-Santana, Zayas-Agüero y Velázquez-Zaldívar, 2019)</p>
<p><b>Compromiso de continuidad:</b> se fundamenta en la inversión que el individuo realiza en la organización a lo largo de su estancia en ella y que le proporciona ciertos beneficios; esta base del compromiso se sustenta entonces en los costos asociados a dejar la organización</p>	<p>2- <i>Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera</i>                      5- <i>Si dejara esta organización, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas</i>                      8- <i>Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera que quería dejar mi organización ahora mismo</i>                      11- <i>Creo que tengo muy pocas alternativas como para considerar dejar esta organización</i>                      14- <i>Si no hubiera dado ya tanto de mí a esta organización, podría considerar trabajar en otra parte</i>                      17- <i>Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo</i></p>	<p><b><math>\alpha = .95</math></b>                      (en un estudio con empresas cubanas)</p>
<p><b>Compromiso normativo:</b> deber que siente el trabajador de no abandonar la organización y de actuar conforme a las normas e intereses de la misma porque es lo moralmente correcto.</p>	<p>3- <i>No siento ninguna obligación de continuar en mi organización actual</i>                      6- <i>Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar con el cambio</i>                      9- <i>Me sentiría culpable si dejase mi organización ahora</i>                      12- <i>Esta organización merece mi lealtad</i>                      15- <i>No dejaría mi organización en este momento porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí</i>                      18- <i>Le debo mucho a mi organización</i></p>	<p><b><math>\alpha = .92</math></b>                      (en un estudio con empresas cubanas)</p>

**Descripción de la medida:**

Las escalas de compromiso organizacional están constituidas cada una por 6 ítems.

Los informantes responden sobre una escala de 7 valores tipo Likert: 1 = totalmente en desacuerdo y 7= completamente de acuerdo.

La puntuación de cada escala resulta de sumar (o promediar) los valores obtenidos en cada ítem de los que constituyen cada dimensión.

Tabla 6.7- Relación de variables que se incluyen en el estudio indicando su nombres completos, códigos abreviados y valores alcanzables

Agrupamiento de variables	Denominación de la variable	Código variable	Valores de la variables				Valor mínimo	Valor máximo	Valor medio ( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)	
			1	2	3	4				
Variables Situacionales (variables nominales)	Sexo	[Sexo]	1	2			No procede	No procede	No procede	
	Edad	[Edad]	1	2	3					
	Estudios realizados	[Estud]	1	2	3					
	Antigüedad en la empresa	[Antig]	1	2	3					
	Tamaño de la empresa	[TamEmp]	1	2	3	4				
	Tipo de trabajo	[TipTrab]	1	2	3					
Características de A (fideicomitente) [LOT+PTS]	Propensión a confiar	[ProConf]	1	2	3	4	5	1	20	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
Características de B (fideicomitario) [OTI]	Confiabilidad (Capacidad)	[Capacid]	1	2	3	4	5	1	30	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Confiabilidad (Benevolencia)	[Benevol]	1	2	3	4	5	1	25	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Confiabilidad (Integridad)	[Integr]	1	2	3	4	5	1	30	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Confianza	[Confian]	1	2	3	4	5	1	20	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
Variables de confianza conductual organizacional [BTI]	Dependencia	[Depend]	1	2	3	4	5	1	25	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Revelación	[Revelac]	1	2	3	4	5	1	25	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
Variables de compromiso organizacional [CO]	Compromiso afectivo	[ComAfec]	1	2	3	4	5	1	30	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Compromiso continuidad	[ComCont]	1	2	3	4	5	1	30	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Compromiso normativo	[ComNor]	1	2	3	4	5	1	30	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)
	Justicia informativa	[JusInf]	1	2	3	4	5	1	25	( $\Sigma X/n^\circ$ de ítems)

En síntesis, en la investigación *ex post facto* se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, a partir de una relación similar entre las variables tomadas como independientes (VI) y las variables tomadas como dependientes (VD). No se establecen hipótesis de causalidad sino de relación. En la Tabla 6.7 se indican todas las variables incluidas en este estudio con la especificación de los valores que pueden tomar.

## 6.5- Resumen y conclusiones

En este capítulo se ha expuesto brevemente cuáles son los problemas centrales de la investigación científica de la confianza organizacional (definición, dimensiones, estabilidad temporal, antecedentes, resultados, etc.), al tiempo que se opta por definir la confianza como una creencia o un conjunto de creencias sobre la confiabilidad de otra persona con respecto a un asunto específico y que surge en condiciones de resultados desconocidos. Algo similar se hace con el concepto de compromiso organizacional, llegando a definirlo como

un estado psicológico complejo que conlleva un vínculo relacional positivo de una persona con su organización porque quiere, necesita y debe hacerlo.

También se explicita el modelo teórico que guiará la investigación empírica, especificando los objetivos y las hipótesis junto con su fundamentación científica. También se aborda el método de investigación que se fundamenta en una muestra de conveniencia, los instrumentos seleccionados para la recogida de datos y las características detalladas de cada uno, con explicitación de los datos de fiabilidad y validez disponibles. Se indica finalmente que el diseño de la investigación es del tipo *ex post facto*.

# CAPÍTULO 7

## Análisis de datos y resultados

7.1- Análisis de la dimensionalidad y confiabilidad de las escalas	196
7.1.1- Escala de propensión a confiar PTS ( <i>'Propensity to Trust Scale'</i> )	196
7.1.2- Inventario de conductas de confianza BTI ( <i>'Behavioral Trust Inventory'</i> )	197
7.1.3- Instrumento de confianza organizacional OTI ( <i>'Organizational Trust Instrument'</i> )	198
7.1.4- Escala de compromiso organizacional CS ( <i>'Commitment Scales'</i> )	200
7.2- Correlaciones entre los factores medidos	200
7.3- Falsación o refutación de las hipótesis planteadas	203
7.4- Resumen	215

# CAPÍTULO 7

## Análisis de datos y resultados

Con objeto de extraer la información pertinente y relevante de los datos recogidos para esta investigación hemos realizado diversos análisis que brevemente pasamos a exponer. En primer lugar hemos calculado los estadísticos descriptivos de la muestra (Tabla 6.1) a fin de conocer con detalle las características generales y específicas de la muestra de conveniencia con la que finalmente se trabajó. También hemos calculado algunos estadísticos de las variables objeto de estudio. En la Tabla 7.1 observamos que hay una cierta tendencia a las respuestas centrales de la escala de medida y una desviación típica próxima a 1.

En segundo lugar se han llevado a cabo análisis factoriales confirmatorios de cada uno de los instrumentos de medida (Figuras 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 y 7.5). Se empleó el método de estimación de máxima verosimilitud (MLR= *Maximum likelihood*). El método MLR requiere que se cumpla el supuesto de normalidad de los datos, aunque se ha demostrado que bajo pequeñas desviaciones de normalidad el método sigue siendo consistente (Muthén, 1993). Y éste es el caso que nos ocupa: aunque las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk rechazaban la  $H_0$  de que los datos siguieran una distribución normal, no había violación severa de la normalidad ( $|AS| < 1.15$  y  $|Cr| < .9$ ). Se incluyen datos relativos a las pruebas de adecuación (Barlett y Kaiser-Meyer-Olkin), saturaciones factoriales, índices de bondad de ajuste, índices de fiabilidad, etc.

Los índices de bondad de ajuste RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Goodnes of Fit Index*), NFI (*Normed Fit Index*) y SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) eran satisfactorios en general. Estos análisis no eran necesarios en sentido estricto toda vez que las escalas ya habían sido probadas y validadas previamente en otros estudios y cuyos índices de fiabilidad y validez eran conocidos y aceptados como satisfactorios (ver Tablas 6.3 a 6.6). Hemos decidido, no obstante, realizar estos análisis para ratificar una vez más que las escalas funcionan del modo que se espera. Los resultados se muestran abreviadamente a continuación para cada escala. Así, creemos, facilitamos la información necesaria al lector al tiempo que evitamos extensiones innecesarias. Las matrices de correlaciones entre los ítems de cada instrumento se recogen en los anexos 2, 3, 4 y 5.

Tabla 7.1- Estadísticos descriptivos de las variables utilizadas

Estadísticos descriptivos de las variables	Variables										
	CONFIABILIDAD			CONFianza	COMPROMISO			PROPENSIÓN	ASUNCIÓN DE RIESGOS		
	Capacidad	Benevolencia	Integridad	Confianza	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuidad	Propensión a confiar	Dependencia	Revelación	
<b>N</b>	<b>Válidos</b>	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
	<b>Perdidos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>		3,2941	2,7059	2,9967	2,7443	3,3998	2,8961	2,9984	3,6658	3,5190	3,0216
<b>Desv. estándar</b>		,93315	1,08245	,95832	,71929	,92621	,93713	1,00123	,87125	,87199	,89980
<b>Mínimo</b>		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Máximo</b>		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Todas las escalas tenían en común la forma de respuesta: los participantes respondieron en un formato con puntuaciones comprendidas entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Para obtener los resultados de las correlaciones y la fiabilidad de la escala, se empleó el programa SPSS versión 25. Para los análisis factoriales confirmatorios (AFC) se empleó el Programa Mplus 7 y los valores perdidos fueron imputados con el método de estimación FIML.

En tercer lugar se obtuvieron las correlaciones Pearson entre todas las variables estudiadas y los resultados se recogen en la Tabla 7.2. Finalmente y en cuarto lugar, para analizar las relaciones combinadas entre las diversas variables propuestas en el modelo teórico (Figura 6.4), hemos optado por la aproximación estadística de los modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes (Figuras 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.12, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 y 7.17). Estos modelos tienen la ventaja de que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables consideradas teóricamente, así como el papel que desempeña cada variable como predictor o como criterio para pasar, posteriormente, a estimar los parámetros que vienen especificados en las relaciones teóricas propuestas. Esto es, busca confirmar, a partir de datos empíricos, que las relaciones sugeridas por la teoría son total o parcialmente correctas empíricamente, así como su magnitud. Dicho en otras palabras, se trata de identificar de entre todas las variables de confianza antecedentes del compromiso organizacional indicadas en el modelo teórico cuáles son las que realmente funcionan como tales y, consecuentemente, permiten predecir el compromiso organizacional en general y en cada uno de sus distintos tipos.

Para obtener las estimaciones de los diferentes modelos propuestos se ha utilizado el programa informático IBM-AMOS v.28. El método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud, obteniendo las medidas de ajuste con el modelo saturado y de independencia como referencia, con un criterio de convergencia de 0,001 y realizando 50 iteraciones como límite máximo. La bondad de ajuste se ha valorado utilizando los estadísticos de CFI (*Comparative Fit Index*), NFI (*Normed Fit Index*), GFI (*Goodness of Fit Index*) y RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Los valores que alcanzan los estadísticos de ajuste quedan reflejados en el análisis que hacemos de cada modelo para poder compararlos con los valores de corte de los mismos que nos indican cuanto de bueno es el ajuste alcanzado. Los modelos estimados incorporan sólo parámetros que han resultado estadísticamente significativos con un nivel de significación  $\alpha = 0,05$ .

Es oportuno recordar que aunque suele resultar muy sugerente poder representar gráficamente la influencia causal de una variable sobre otra y “*aunque seamos capaces de estimar el parámetro correspondiente a ese efecto, debemos tener claro que la estimación del parámetro no ‘demuestra’ la existencia de causalidad. La existencia de una relación causal entre las variables debe venir sustentada por la articulación teórica del modelo y no por su estimación con datos de tipo transversal. Para demostrar científicamente la existencia de una relación causal deberemos recurrir al diseño de un experimento controlado con asignación aleatoria de los sujetos a las condiciones del estudio*” (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

## **7.1- Análisis de la dimensionalidad y confiabilidad de las escalas**

Como ya se indicó, se realizaron los análisis necesarios para ratificar la dimensionalidad de los datos. Los resultados fueron claramente satisfactorios por cuanto, con alguna excepción, se confirmaron las dimensiones previstas aun cuando la fiabilidad fue algo inferior a la esperada en algunos casos. También fue necesario eliminar algún ítem en alguna de las escalas todo lo cual se señala puntualmente.

### *7.1.1- Escala de propensión a confiar PTS (‘Propensity to Trust Scale’)*

Se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio empleando el método de estimación MLR ya que, aunque las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk rechazan la  $H_0$  de que los datos siguen una distribución normal, no hay violación severa de la normalidad ( $|AS| < 1.15$  y  $|Cr| < .9$ ). Los resultados del modelo seleccionado se recogen en la Figura 7.1 y la matriz de correlaciones entre los ítems se recoge en el Anexo 2.

Los índices de bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio de ‘*Propensity to Trust Scale*’ fueron los siguientes:  $\chi^2 = \chi^2_2 = 4,80$  ( $p = .09$ ); RMSEA = 0,059; CFI = 0,991; y SRMR = 0,021. Los análisis de fiabilidad muestran índices de consistencia interna adecuados, siendo  $\alpha = .85$ .



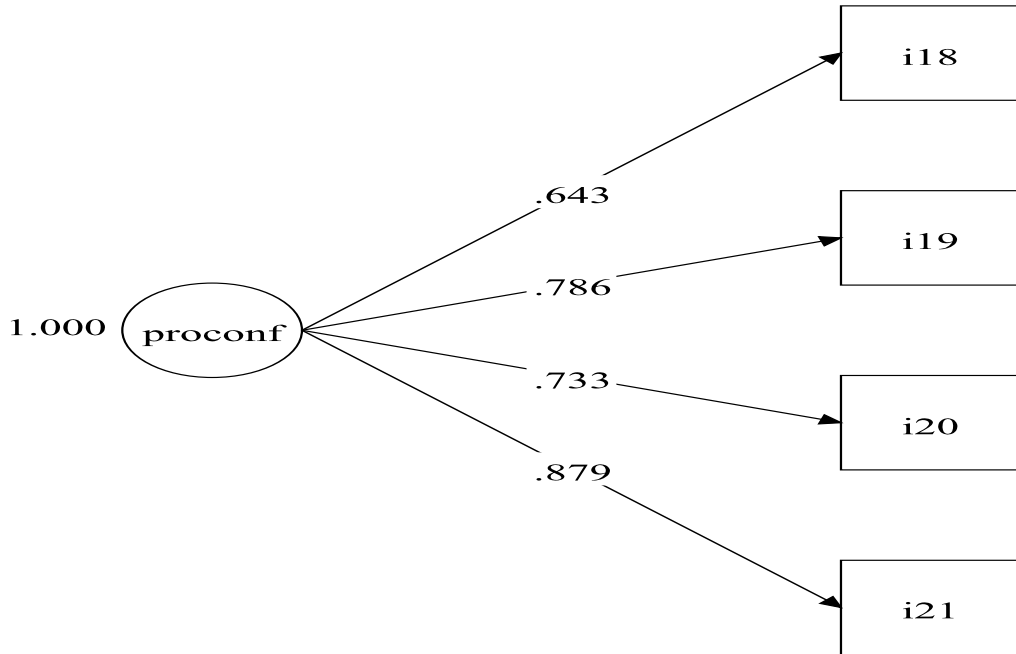


Figura 7.1- Modelo de un factor de la 'Escala de propensión a confiar'

### 7.1.2- Inventario de conductas de confianza BTI ('Behavioral Trust Inventory')

Se realizó un AFC empleando el método de estimación MLR ya que, aunque las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk rechazan la  $H_0$  de que los datos siguen una distribución normal, tampoco aquí hay violación severa de la normalidad ( $|AS| < .8$  y  $|CrI| < .99$ ). Los resultados del modelo seleccionado se recogen en la Figura 7.2 y en el Anexo 3 se presenta la matriz de correlaciones entre los ítems.

Los índices de bondad de ajuste del modelo de dos factores del análisis factorial confirmatorio de 'Behavioral Trust Inventory' fueron los siguientes:  $X^2 = X^2_{34} = 179,82$  ( $p = <.001$ );  $RMSEA = 0,102$ ;  $CFI = 0,90$ ; y  $SRMR = 0,060$ . Los análisis de fiabilidad muestran índices de consistencia interna adecuados, con valores de .80 y .88 para los factores 'revelación' y 'dependencia' respectivamente y un  $\alpha$  global de .90. La correlación entre los factores es de .79.

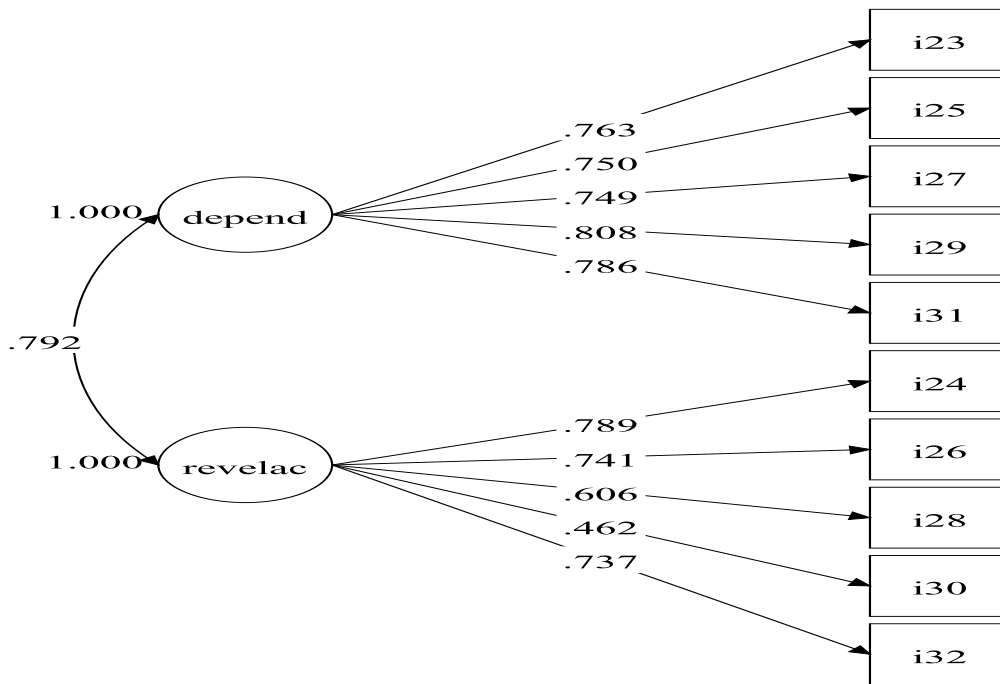


Figura 7.2- Modelo de dos factores del ‘Inventario de conductas de confianza’

### 7.1.3- Instrumento de confianza organizacional OTI (‘Organizational Trust Instrument’)

Los 21 ítems del ‘Organizational Trust Instrument’ constituyen dos escalas de medida. La primera consta de 17 ítems que configuran los tres dimensiones de confiabilidad y los otros cuatro constituyen una medida directa de la confianza. Se realizaron sendos análisis factoriales confirmatorios empleando el método de estimación MLR ya que las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk rechazan la  $H_0$  de que los datos siguen una distribución normal pero no hay violación severa de la normalidad ( $|AS| < .6$  y  $|Cr| < 1,01$ ) (Figura 7.3).

Los índices alpha de Cronbach obtienen unos valores de .91 para ‘confiabilidad/ habilidad’; .93 para ‘confiabilidad/benevolencia’; .89 para ‘confiabilidad/ integridad’; y .55 para ‘confianza’.

Los índices de bondad de ajuste del modelo de tres factores del análisis factorial confirmatorio de ‘Organizational Trust Instrument’ fueron los siguientes: RMSEA = 0,075; CFI = 0,957; GFI=0,884 y NFI = 0,934. La matriz de correlaciones entre los ítems se muestra en el Anexo 4.

EL AFC de la medida directa de confianza ofrece el resultado que se presenta en la Figura 7.4. Hemos decidido mantener esta medida de confianza pese a tener un  $\alpha$  insatisfactorio. Mayer y Davis (1999) obtuvieron valores de 0,59 y 0,60 y dicen al respecto que esta



Figura 7.3.- Modelo de los tres factores de confiabilidad del 'Instrumento de confianza organizacional'

medida merece algún comentario: Schoorman et al (1996) encontraron un alfa de Cronbach de .82 utilizando la misma medida de confianza y, en cambio, en el estudio de Meyer y Davis (1999) la fiabilidad no fue tan alta. Esto plantea una preocupación importante ya apuntada por Nunnally (1978) cuando señaló que “el efecto principal del error de medición aleatoria es que reduce la probabilidad de detectar relaciones que realmente existen”.

Los índices de bondad de ajuste de este modelo del análisis factorial confirmatorio fueron los siguientes: RMSEA = 0,091; CFI = 0,940; GFI=0,989 y NFI = 0,922. En el Anexo 5 se presenta la matriz de correlaciones entre los ítems.

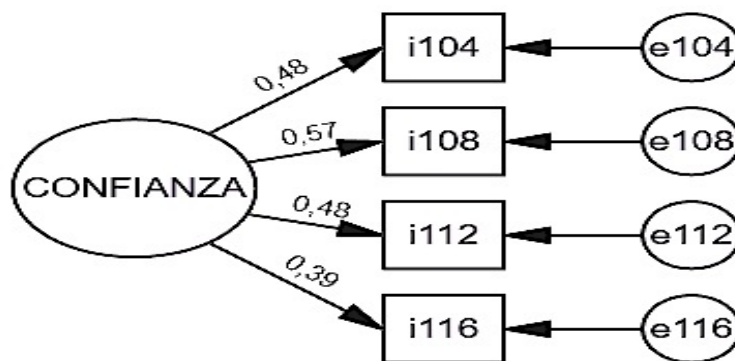


Figura 7.4- Modelo de un factor de la escala confianza del 'Instrumento de confianza organizacional'

#### 7.1.4- Escala de compromiso organizacional CS ('Commitment Scales')

Con el fin de confirmar la dimensionalidad de la escala se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio empleando el método de estimación MLR ya que, aunque las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk rechazan la  $H_0$  de que los datos siguen una distribución normal, no hay violación severa de la normalidad ( $|AS| < 0,53$  y  $|Cr| < 1,35$ ).

Los resultados del modelo seleccionado se recogen en la Figura 7.5 y en el Anexo 6 se presenta la matriz de correlaciones entre los ítems. Debemos destacar que tres ítems ha sido eliminados: dos correspondientes al factor 'compromiso de continuidad' (i83 e i95) y uno perteneciente a com-promiso normativo (i84).

Los índices de bondad de ajuste del modelo de tres factores del análisis factorial confirmatorio de 'Commitment Scales' fueron los siguientes:  $\chi^2 = X^2_{84} = 312,54$  ( $p = <.001$ ); RMSEA = 0,082; CFI = 0,883; y SRMR = 0,089. El modelo completo muestra un ajuste deficiente razón por la que hemos decidido mantener la estructura original por cuanto existe buena evidencia científica aunque no carente de debate y necesitada de solución definitiva. Los análisis de fiabilidad muestran índices de consistencia interna adecuados, con valores de .83 para compromiso afectivo; .76 para compromiso de continuidad; y .81 para compromiso normativo.

#### 7.2.- Correlaciones entre todas las variables estudiadas

Las correlaciones halladas entre las variables objeto de estudio y que se muestran en la Tabla 7.2 nos ponen de manifiesto varias cosas: en primer lugar llama la atención que la gran mayoría de las correlaciones halladas son significativas, muchas incluso al nivel del 0,01.

Sólo se exceptúan de esta afirmación el compromiso de continuidad, que muestra una correlación próxima a cero con todas las demás variables, y propensión a confiar, que muestra una correlación de 0,09 con capacidad percibida de la alta dirección.

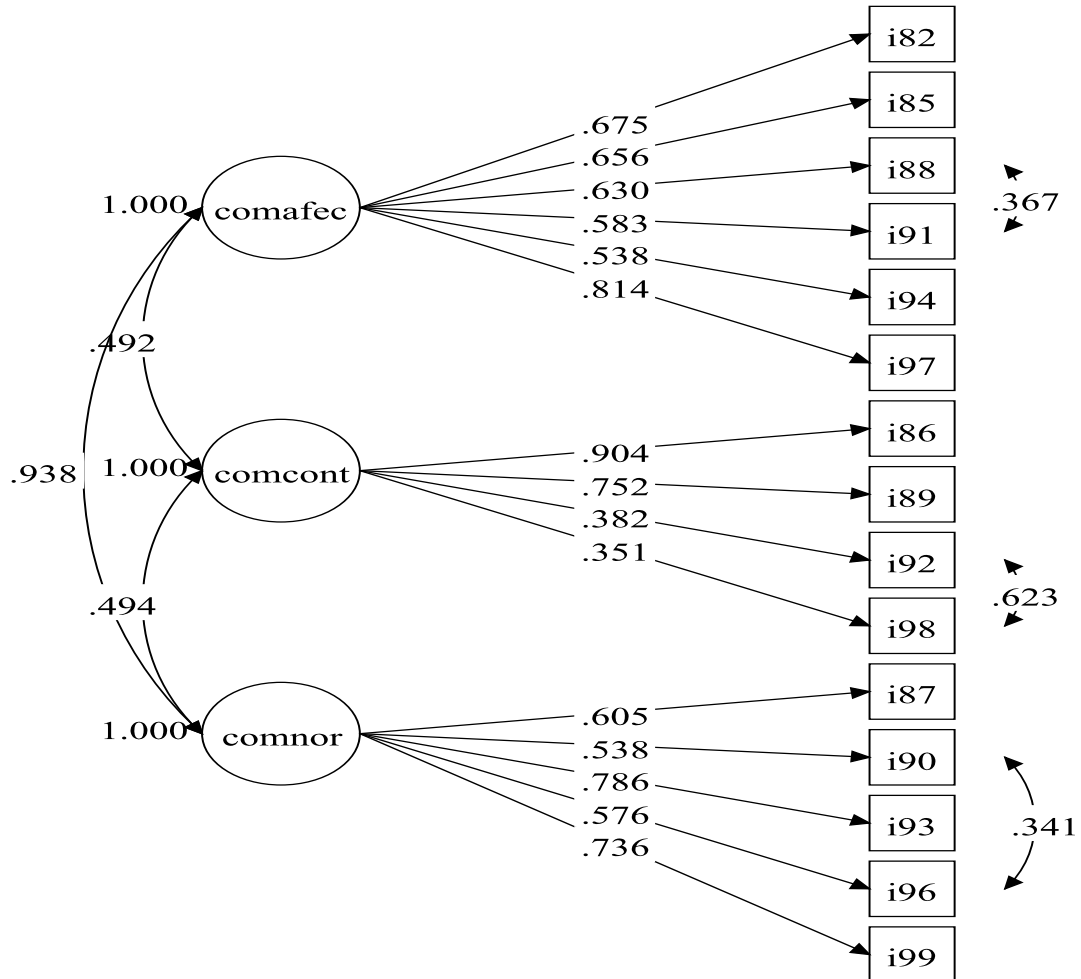


Figura 7.5- Modelo de tres factores de la 'Escala de compromiso organizacional'

Destacan las correlaciones especialmente altas entre las tres dimensiones de confiabilidad (capacidad-benevolencia, 0,77; capacidad-integridad, 0,84; y benevolencia-integridad, 0,88). Estas correlaciones tan altas entre las variables predictoras o independientes tienden a producir un efecto de colinealidad (muy altas correlaciones entre las diferentes dimensiones) lo que hace que surjan pesos de factores con valores negativos y superiores a 1 en el caso de trabajar con puntuaciones estandarizadas, pudiendo llegar a la conclusión de que en realidad el instrumento que mide la confiabilidad en sus tres acepciones es unidimensional. Esta conclusión es altamente arriesgada, sin embargo, como veremos en el capítulo 8, muy diversas investigaciones están apuntando en la misma dirección.

Todas las correlaciones entre las variables predictoras de asunción de riesgos (dependencia y revelación) y las de confiabilidad (capacidad, benevolencia e integridad) oscilan entre

0,33 y 0,54, un valor medio, como cabría esperar, en función de las relaciones que se establecían en el modelo teórico.

No ocurre así con las tres dimensiones de compromiso organizacional: la Tabla 7.2 nos muestra unas correlaciones inferiores a 0,20 salvo en la relación entre compromiso afectivo y normativo que alcanza un valor de 0,69; y si nos fijamos en asunción de riesgos también comprobamos como las dos dimensiones constitutivas, dependencia y revelación, tienen una correlación de 0,70.

La propensión a confiar, por su parte, muestra una correlación positiva y significativa al nivel de 0,01 (bilateral) con dependencia, revelación, integridad, compromiso afectivo y compromiso normativo; significativa al nivel de 0,05 (bilateral) con benevolencia y confianza; con capacidad y compromiso de continuidad la correlación, siendo positiva, no es significativa. Sin embargo todas estas correlaciones son inferiores a 0,23.

Tabla 7.2- Correlaciones entre todas las variables estudiadas

	Variables									
	<b>PROCONF</b> Propensión a confiar	<b>DEPEND</b> Dependencia	<b>REVELAC</b> Revelación	<b>CAPACID</b> Capacidad	<b>BENEVOL</b> Benevolencia	<b>INTEGR</b> Integridad	<b>CONFIAN</b> Confianza	<b>COMAFEC</b> Compromiso afectivo	<b>COMNOR</b> Compromiso normativo	<b>COMCONT</b> Compromiso continuidad
<b>PROCONF</b> (Propensión a confiar)	1									
<b>DEPEND</b> (Dependencia)	<b>,188**</b>	1								
<b>REVELAC</b> (Revelación)	<b>,226**</b>	<b>,691**</b>	1							
<b>CAPACID</b> (Confiab./Capacidad)	<b>,089</b>	<b>,499**</b>	<b>,330**</b>	1						
<b>BENEVOL</b> (Confiab./Benevol.)	<b>,122*</b>	<b>,503**</b>	<b>,419**</b>	<b>,767**</b>	1					
<b>INTEGR</b> (Confiab./Integridad)	<b>,158**</b>	<b>,540**</b>	<b>,398**</b>	<b>,837**</b>	<b>,883**</b>	1				
<b>CONFIAN</b> (Confianza)	<b>,137*</b>	<b>,412**</b>	<b>,292**</b>	<b>,641**</b>	<b>,673**</b>	<b>,689**</b>	1			
<b>COMAFEC</b> (Compr. afectivo)	<b>,232**</b>	<b>,437**</b>	<b>,426**</b>	<b>,464**</b>	<b>,573**</b>	<b>,538**</b>	<b>,501**</b>	1		
<b>COMNOR</b> (Compr. normativo)	<b>,219**</b>	<b>,365**</b>	<b>,338**</b>	<b>,476**</b>	<b>,569**</b>	<b>,549**</b>	<b>,463**</b>	<b>,686**</b>	1	
<b>COMCONT</b> (Compr. continuidad)	<b>,024</b>	<b>,047</b>	<b>,045</b>	<b>,022</b>	<b>,023</b>	<b>,062</b>	<b>-,011</b>	<b>,102</b>	<b>,191</b>	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Atención especial hemos de prestar a las relaciones entre las variables tomadas como independientes en este estudio (dependencia, revelación, capacidad, benevolencia, integridad y confianza) y las tomadas como dependientes (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad). La Tabla 7.1 nos muestra unas correlaciones muy similares, entre 0,37 y 0,48, para todas las correlaciones entre cada una de las variables independientes y cada una de las dependientes, excepción hecha, como ya se indicó anterior-

mente, del compromiso de continuidad cuya correlación con cada una de las variables independientes no pasa de 0,05.

### 7.3.- Falsación o refutación de las hipótesis planteadas

Para el análisis de las relaciones combinadas entre las diversas variables propuestas en el modelo teórico, hemos optado por la aproximación estadística de los modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes. Estos modelos tienen la ventaja de que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables consideradas teóricamente, así como el papel que desempeña cada variable como predictor o como criterio, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados en las relaciones teóricas propuestas. En otras palabras, buscamos confirmar, a partir de los datos empíricos, que las relaciones sugeridas por la teoría son correctas empíricamente total o parcialmente, así como su magnitud.

La especificación teórica del modelo permite expresar estructuras de relaciones causales entre las variables de manera que *“unas variables causen un efecto sobre otras variables que, a su vez, pueden trasladar estos efectos a otras variables, creando concatenaciones de variables”* (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010) .

Por tanto, el objetivo central de estos análisis es averiguar si la estructura propuesta para del modelo teórico (Figura 6.4) que relaciona la confianza, medida por diversas vías, con el compromiso organizacional se confirma o no con los datos y en qué medida es así. Para ello, procederemos por partes, estimando modelos simplificados para poder apreciar los posibles cambios cuando se realice la estimación del modelo global.

El primer aspecto de interés es saber si las percepciones de confiabilidad de los empleados en la alta dirección predicen la confianza de los empleados en la alta dirección tal como establece la hipótesis 1.

Con tal fin tratamos de comprobar, siguiendo el modelo teórico, si las puntuaciones en las dimensiones, tomadas como indicadores del constructo latente de la confiabilidad, pueden ser consideradas antecedentes inmediatos de la confianza y, por tanto, nos permiten predecir las puntuaciones del constructo de confianza, tal como viene medida por la escala correspondiente de OTI. Este modelo debe ser capaz de explicar la alta correlación observada entre la confiabilidad y la confianza ( $r=0,98$ ). EL modelo puede representarse como se expresa en la Figura 7.6.

Puesto que el interés de este modelo es comprobar la capacidad predictiva de la confiabilidad planteada como variable exógena, a la hora de predecir las puntuaciones de confianza, como variable endógena, podemos simplificar el modelo de medida de la confianza y resumirlo mediante dos paquetes de cuatro ítems cada uno (CFZ1 y CFZ2). Los resultados del ajuste del modelo indican que el 95% de la varianza de confianza (medido como el cuadrado de la correlación múltiple) puede ser explicada por la variación en las puntuaciones de confiabilidad, lo que viene a ratificar la hipótesis 1 (**Las percepciones de confiabilidad de los empleados en la alta dirección permiten predecir la confianza de los empleados en la alta dirección**). El modelo estimado obtiene valores en los estadísticos de bondad de ajuste que sugieren un buen ajuste: RMSEA: 0,054, CFI: 0,997; NFI: 0,993; GFI: 0,991.

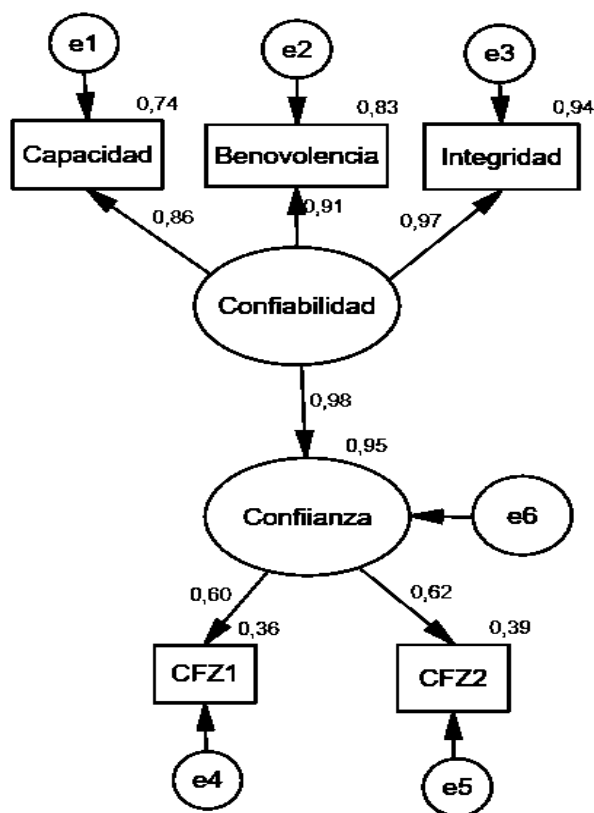


Figura 7.6- Modelo de ecuaciones estructurales de las relaciones confiabilidad-confianza

Por otra parte, también es pertinente comprobar la aportación explicativa de la confianza al compromiso organizacional, tal como se plantea en el modelo de la Figura 7.7. En este modelo se propone la confianza como un constructo latente exógeno, medido por dos paquetes de ítems (CFZ1 y CFZ2), que pueden ser interpretados como dos subescalas extraídas de la dimensión del cuestionario global, con la mitad de los ítems cada una, y comprobamos su capacidad predictiva del compromiso como constructo latente endógeno. Por su parte, la puntuación en el compromiso organizacional general es la combinación de las puntuaciones de sus tres dimensiones constitutivas (afectivo, de continuidad y normativo).

El modelo propuesto obtiene un ajuste satisfactorio (RMSA: 0,069; CFI: 0,984; GFI: 0,987; y NFI: 0,973), y nos indica que el 60% de la varianza de la variable compromiso organizacional general puede ser explicado por la confianza. Por su parte, el compromiso general estaría reflejando el 72% de la varianza de compromiso afectivo, el 65% de la de compromiso normativo y tan sólo el 2% de la de compromiso de continuidad, como indican las saturaciones sobre el constructo exógeno.

Otro aspecto de interés es averiguar la aportación explicativa de la confiabilidad como predictor del compromiso organizacional general, como se plantea en la Figura 7.8. El modelo estimado desvela que la confiabilidad es capaz de explicar el 47% de las variaciones de compromiso. Los índices de ajuste obtenidos son adecuados: RMSA = ,073;



CFI = ,989; GFI = ,977; y NFI = ,982. Como sucedía en el modelo precedente, el compromiso general recoge de manera desigual la información de sus dimensiones, reflejando el

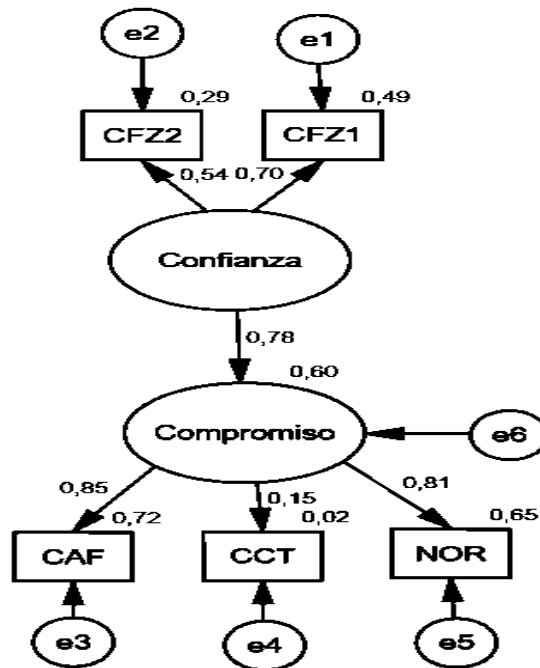


Figura 7.7. Modelo estructural de las relaciones confianza-compromiso

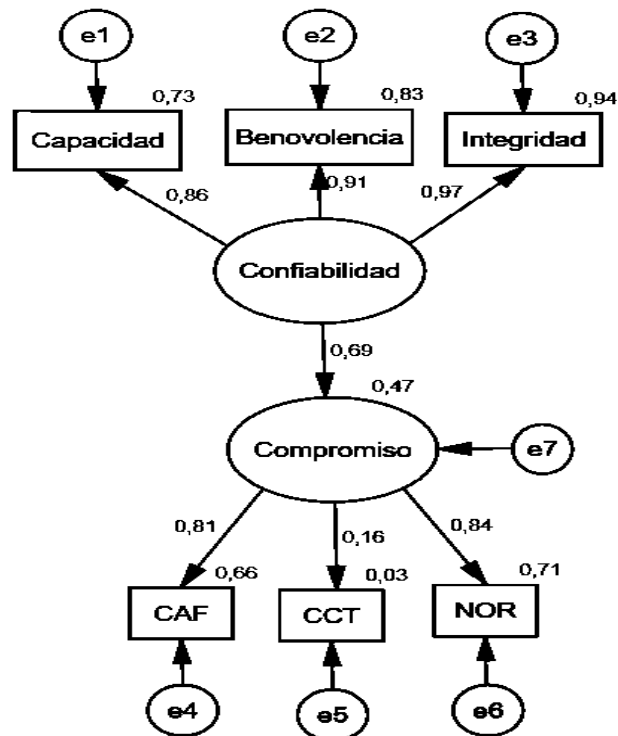


Figura 7.8. Modelo estructural de las relaciones confiabilidad-compromiso

66% de la variabilidad del compromiso afectivo, el 71% de la variabilidad del compromiso normativo y sólo el 3% de la variabilidad del compromiso de continuidad.

Integrando los constructos planteados en las Figuras 7.6, 7.7 y 7.8 en un modelo global podemos formular el modelo de la Figura 7.9. Los resultados de la estimación de este modelo nos indican varios aspectos de interés. En primer lugar, se pone de manifiesto que el 90% de la varianza de las puntuaciones de confianza pueden ser explicadas por las puntuaciones de la confiabilidad percibida (valor ligeramente inferior al obtenido con el modelo de la Figura 7.6, que alcanzó el 95%). Por otra parte, las puntuaciones del constructo de la confianza son capaces de predecir el 54% de la varianza de compromiso organizacional general (un valor ligeramente inferior al estimado anteriormente considerando aisladamente el efecto de la confianza, que alcanzó el 60%). Estos resultados vienen a ratificar la primera parte de la hipótesis 2: **La confianza de los empleados en la alta dirección predice el compromiso de los empleados en general.** Pero debemos tener en cuenta que este nuevo valor del 54% integra tanto el efecto directo de la confianza como el efecto mediado de la confiabilidad sobre el compromiso a través de la confianza. Por su parte, los valores de ajuste obtenidos por el modelo integrado son también adecuados: RMSEA = ,060; CFI = ,986; GFI = ,970; y NFI = ,974.

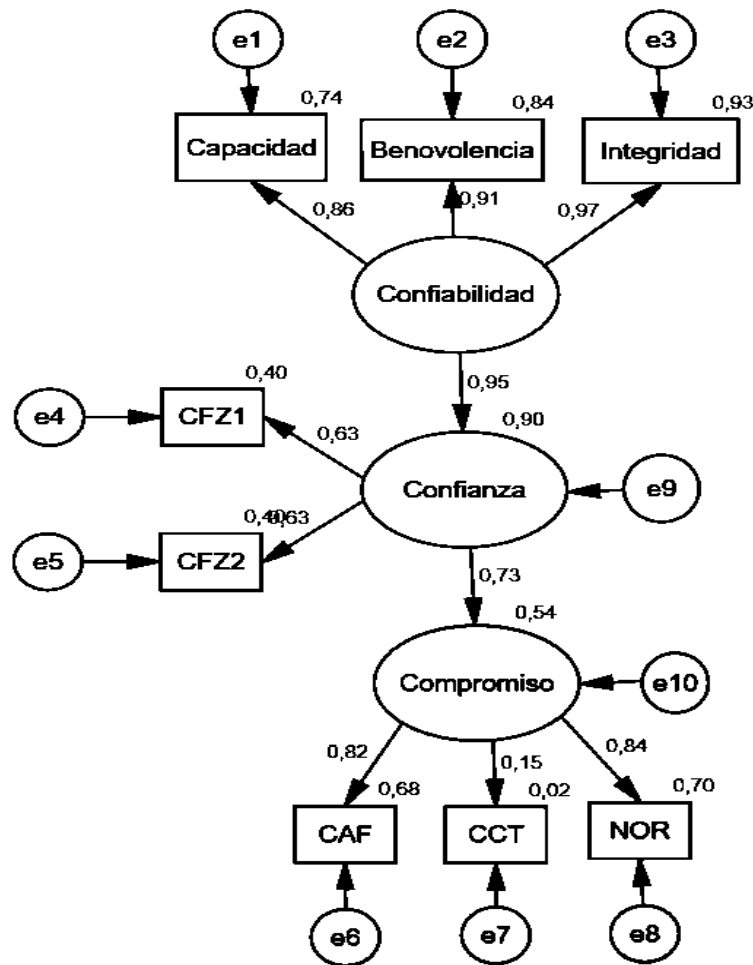


Figura 7.9- Modelo estructural integrado de las relaciones confiabilidad-confianza-compromiso

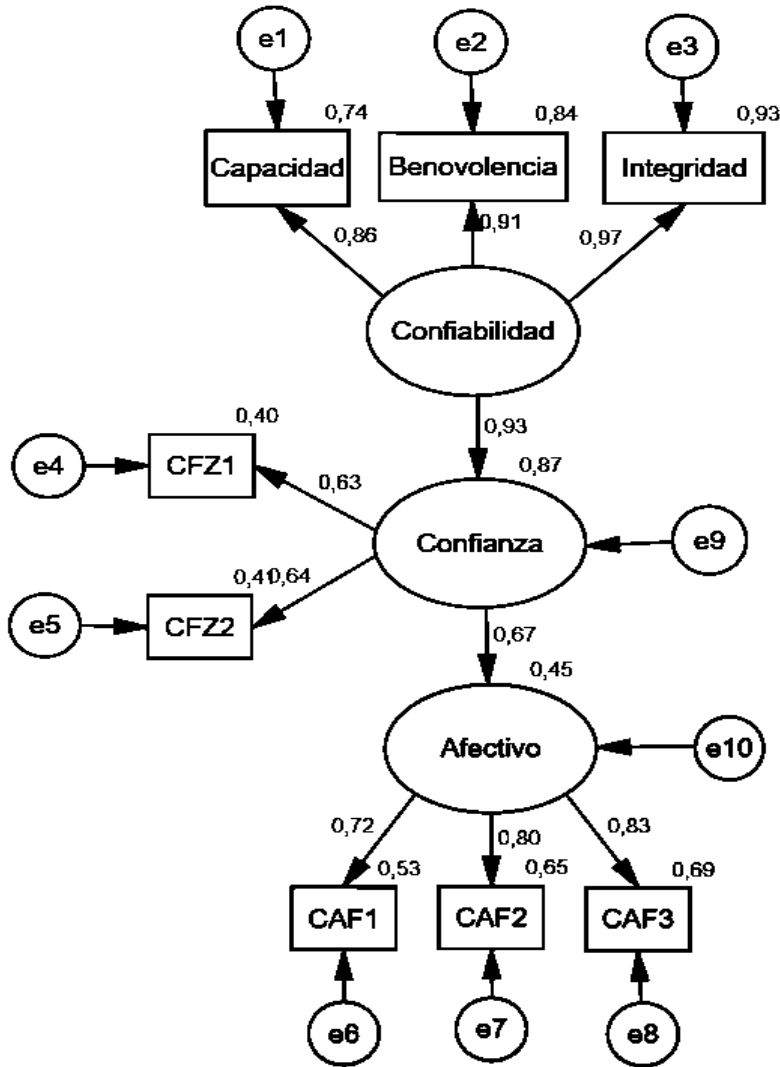


Figura 7.10- Modelo estructural de las relaciones confiabilidad-confianza-compromiso afectivo

Dada la disparidad de saturación de las dimensiones del compromiso sobre su constructo global, cabe plantearse estudiar con más detalle la capacidad predictiva de la confiabilidad y de la confianza sobre cada uno de las dimensiones o tipos de compromiso organizacional. Con esta finalidad hemos concretado el compromiso en general utilizando cada una de sus dimensiones, obteniendo los modelos de las Figuras 7.10, 7.11 y 7.12. Observamos que la capacidad predictiva sigue la pauta ya proporcionada por las Figuras 7.7, 7.8 y 7.9.

Las variables exógenas presentan un capacidad predictiva del compromiso afectivo del 45% de su varianza, con unos índices de bondad de ajuste adecuados (Figura 7.10: RMSEA= 0,062; CFI= 0,986; GFI= 0,970; y NFI= 0,975). Por su parte, el compromiso afectivo se encuentra debidamente medido por sus indicadores, con comunalidades de

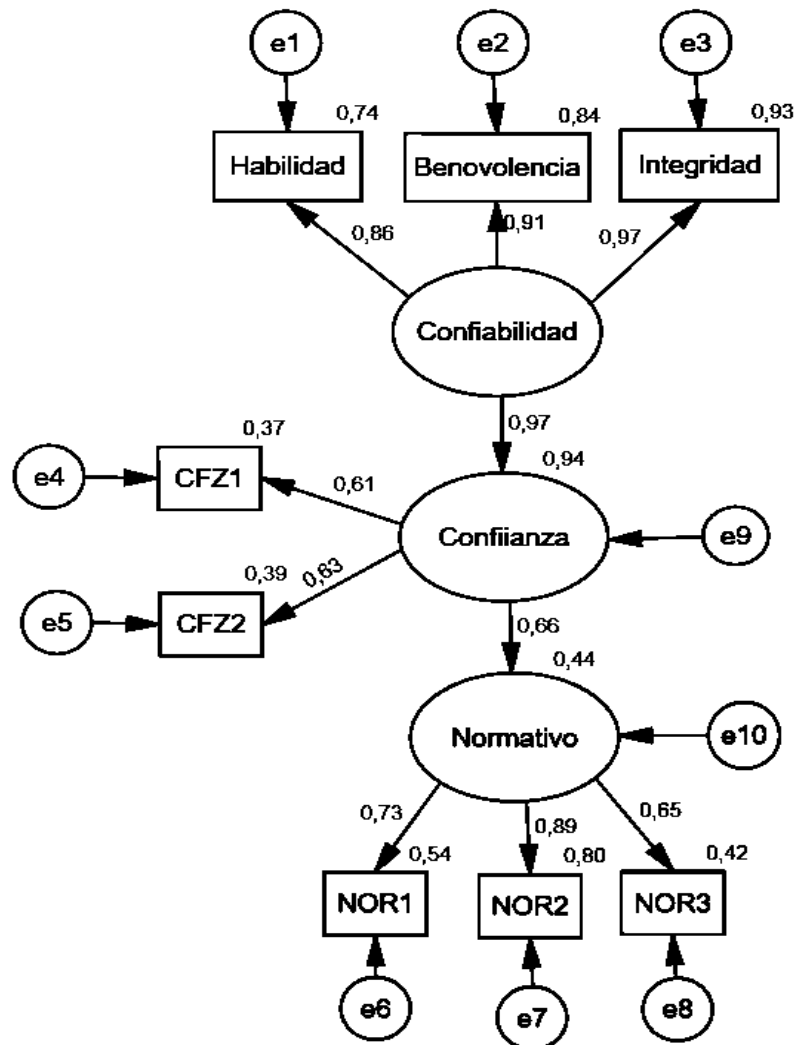


Figura 7.11. Modelos estructural de las relaciones confiabilidad-confianza-compromiso normativo

0,72, 0,80 y 0,83; en cuanto al compromiso normativo, las variables exógenas presentan un capacidad predictiva del compromiso afectivo del 44% de su varianza, con unos índices de bondad de ajuste adecuados (Figura 7.11: RMSEA= 0,081; CFI= 0,977; GFI= 0,958; y NFI= 0,966). Por su parte, el compromiso normativo se encuentra debidamente medido por sus indicadores, con comunalidades de 0,73, 0,89 y 0,65; por último, en cuanto al compromiso de continuidad, las variables exógenas presentan un capacidad predictiva del compromiso de continuidad del 5% de su varianza, con unos índices de bondad de ajuste adecuados (Figura 7.12: RMSEA= 0,061; CFI= 0,985; GFI= 0,971; y NFI= 0,971). Por su parte, el compromiso de continuidad se encuentra debidamente medido por sus indicadores, con comunalidades de 0,82, 0,77 y 0,37.

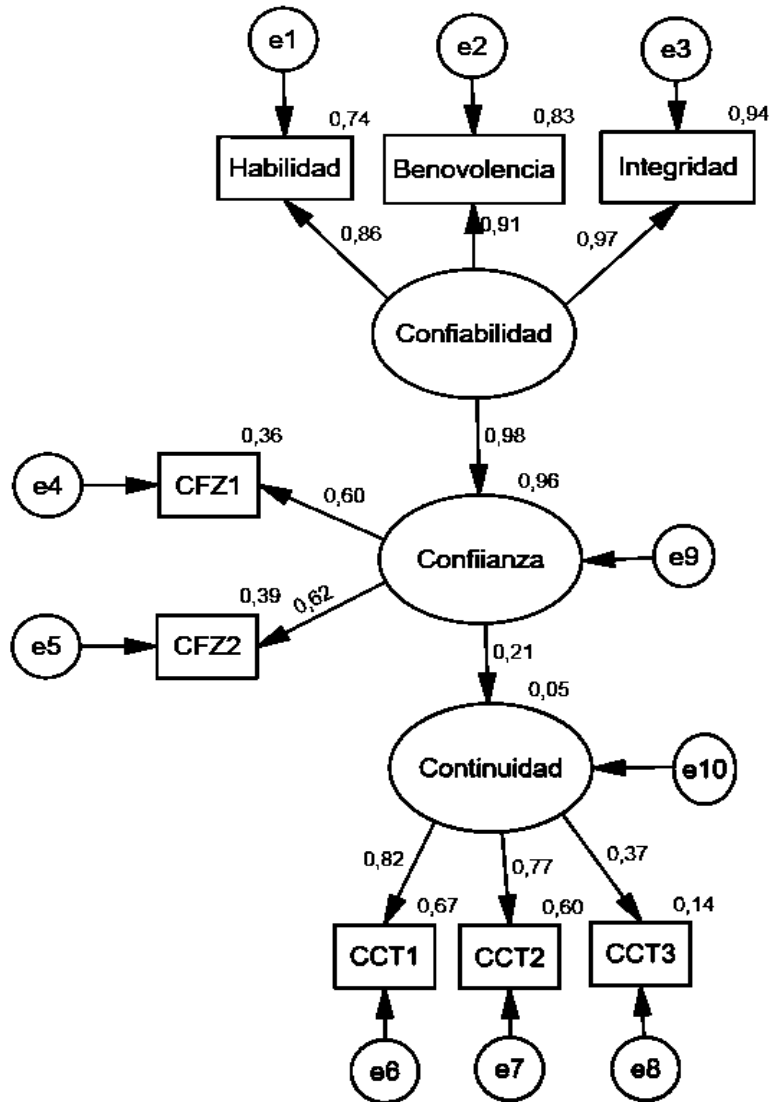


Figura 7.12. Modelos estructural de las relaciones confiabilidad-con fianza-compromiso de continuidad

Estos resultados nos permiten mantener la hipótesis 2 en su conjunto: **La confianza de los empleos en la alta dirección predice el compromiso de los empleos en general y en cada una de sus dimensiones**, excepción hecha del compromiso de continuidad. Es preciso hacer, no obstante, algunas consideraciones. Primero, hemos de señalar que las medidas de confiabilidad y confianza muestran una altísima correlación, oscilando entre 0,95 y 0,98, hasta el punto de que se pueden tomar como medidas paralelas de la confianza. Éste es un hallazgo no menor: estando necesitados como estamos de herramientas de medida, comprobar que una escala de sólo cuatro ítems consigue unos valores perfectamente equiparables a otra escala de tres dimensiones con 17 ítems en total constituye todo un hallazgo que supone una economía de esfuerzos de recogida de datos nada despreciable de cara al futuro.

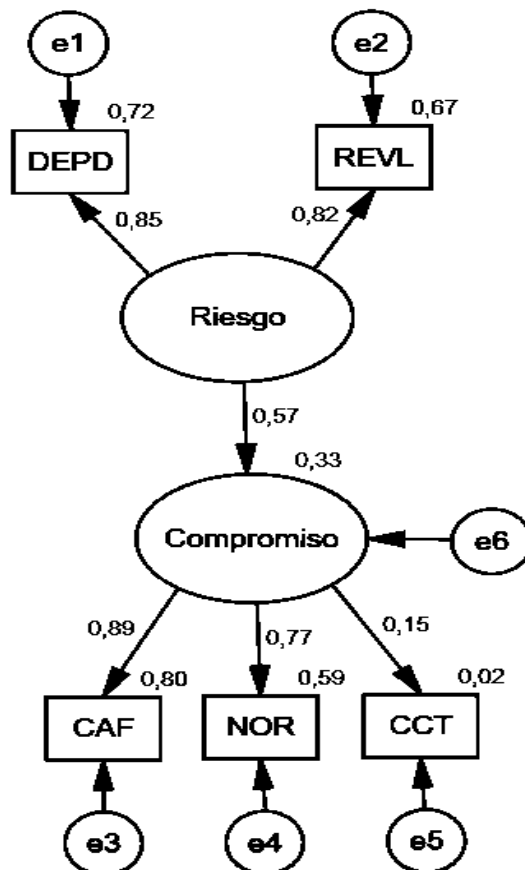


Figura 7.13- Modelos estructural de las relaciones conductas de riesgo-compromiso

Segundo, es preciso señalar también las altas correlaciones obtenidas entre las tres dimensiones de la confiabilidad en el AFC (Figura 7.3): capacidad-benevolencia (0,83), capacidad-integridad (0,90) y benevolencia-integridad (0,96). Con estos valores debemos cuestionar la existencia de tres dimensiones en la confiabilidad, resultado éste que también podrían aportar un valor importante tomando las tres medidas como medidas paralelas (volveremos sobre esto en la discusión de los resultados).

Con lo ya dicho tendríamos confirmado el eje central del modelo teórico y ello por doble vía: por un lado, la confiabilidad permite predecir la confianza y, por otro, tanto la confiabilidad como la confianza permiten predecir el compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva y normativa, no así en el caso del compromiso de continuidad. El compromiso de continuidad parece obedecer a otros antecedentes y su predicción no es factible en absoluto dentro del marco teórico en que nos estamos moviendo.

Otros aspectos importantes presentes en el modelo teórico tienen que ver con otras variables muy poco estudiadas en relación con la confianza: la asunción de riesgos y la

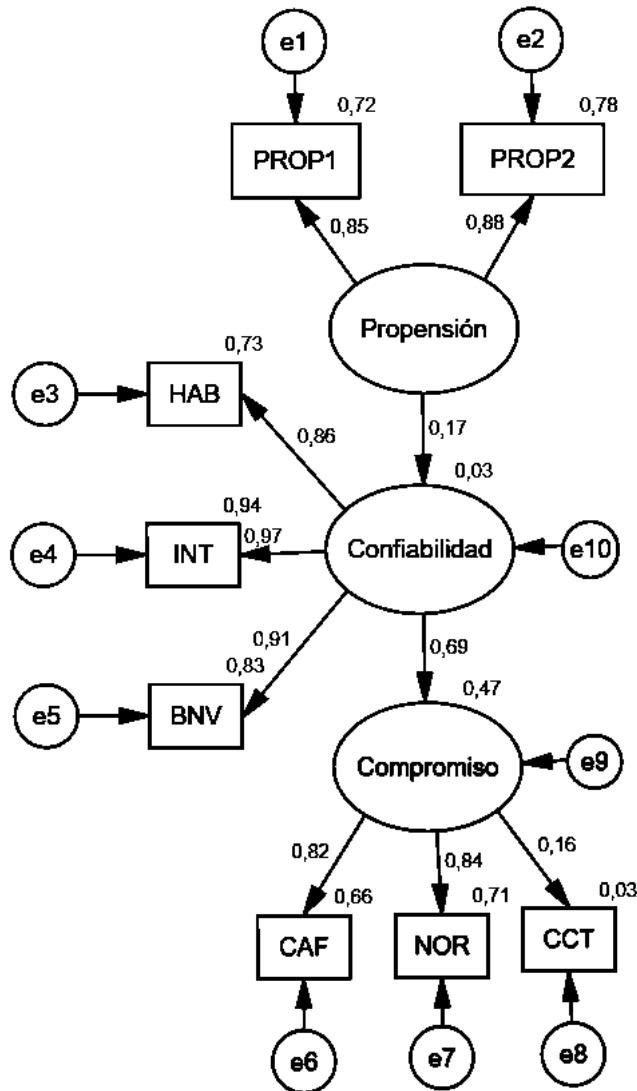


Figura 7.14- Modelo de ecuaciones estructurales de las relaciones propensión a confiar, confiabilidad y compromiso

propensión a confiar La asunción de riesgos constituye una tercera vía relacionada con la predicción del compromiso: es la confianza medida como asunción de riesgos, que en el caso que nos ocupa también se denomina ‘confianza conductual’ o, dicho de otro modo, llevar a cabo conductas de confianza asumiendo los riesgos que entraña y que estamos dispuestos a asumir ante el jefe/líder. También a partir de esta medida es posible predecir el compromiso (Figura 7.13). Observamos como el 33% de la varianza de compromiso general viene explicada por la confianza medida como riesgo asumido. Es cierto que el porcentaje de varianza explicada es menor que en los casos anteriores, pero también es cierto que es un porcentaje nada despreciable. Si prestamos atención a los porcentajes de varianza compartidos con el constructo por cada uno de los distintos tipos de compromiso, se repite el mismo patrón que ya hemos comentado: el 80% de la varianza de compromiso afectivo es compartida por el compromiso en general; en el caso del compromiso normativo este valor es del 59% y de sólo un 2% para el caso del compromiso de continuidad. El modelo

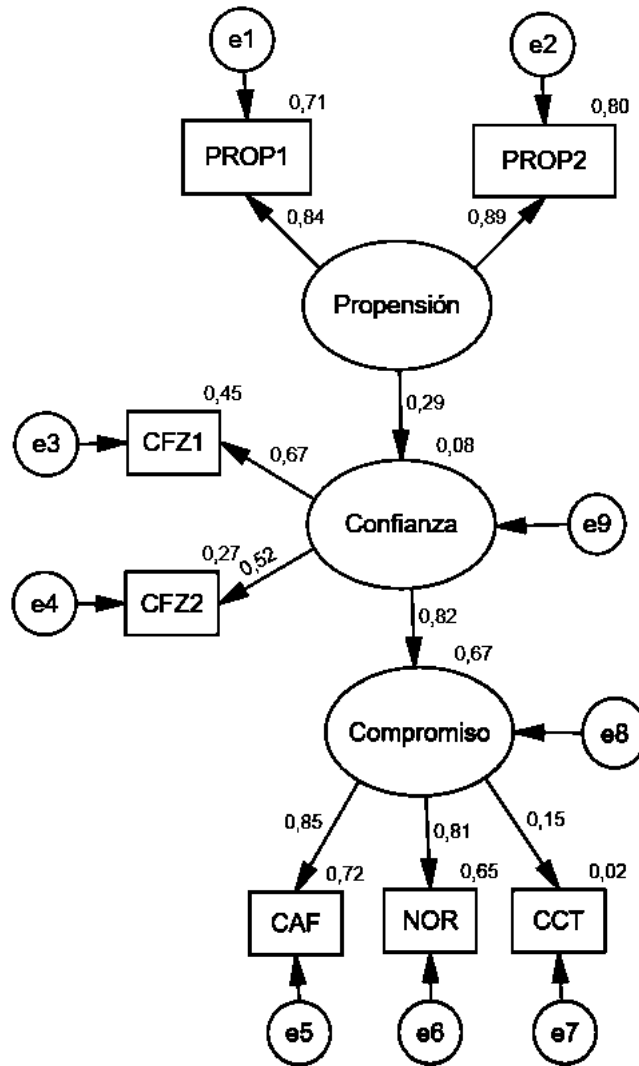


Figura 7.15. Modelo estructural de las relaciones propensión a confiar-confianza-compromiso organizacional

de la Figura 7.13 tiene un ajuste adecuado: (RMSEA = 0,048; CFI = 0,994; GFI = 0,991; y NFI = 0,986).

Estos resultados apoyan la hipótesis 3: **La confianza de los empleados en la alta dirección tiene una mayor capacidad predictiva del compromiso que la confianza en los jefes/líderes.** En efecto, la confiabilidad y la confianza en la alta dirección explica entre el 47% (Figura 7.8) y el 60% (Figura 7.7) de la varianza de compromiso en tanto que la confianza en los jefes/líderes, medida como asunción de riesgos, no pasa de explicar más del 33% de la varianza de compromiso (Figura 7.13).

En lo que respecta a la propensión a confiar, éste elemento puede considerarse un facilitador o potenciador de la confianza. Recordemos que se ha definido como “una voluntad general de confiar en otros, independientemente de la información social y específica de la



relación” (Mayer, Davis y Schoorman; 1995). Surge gradualmente y como un amplio resumen de la experiencia individual pasada y que se supone que tiene el efecto de influir en

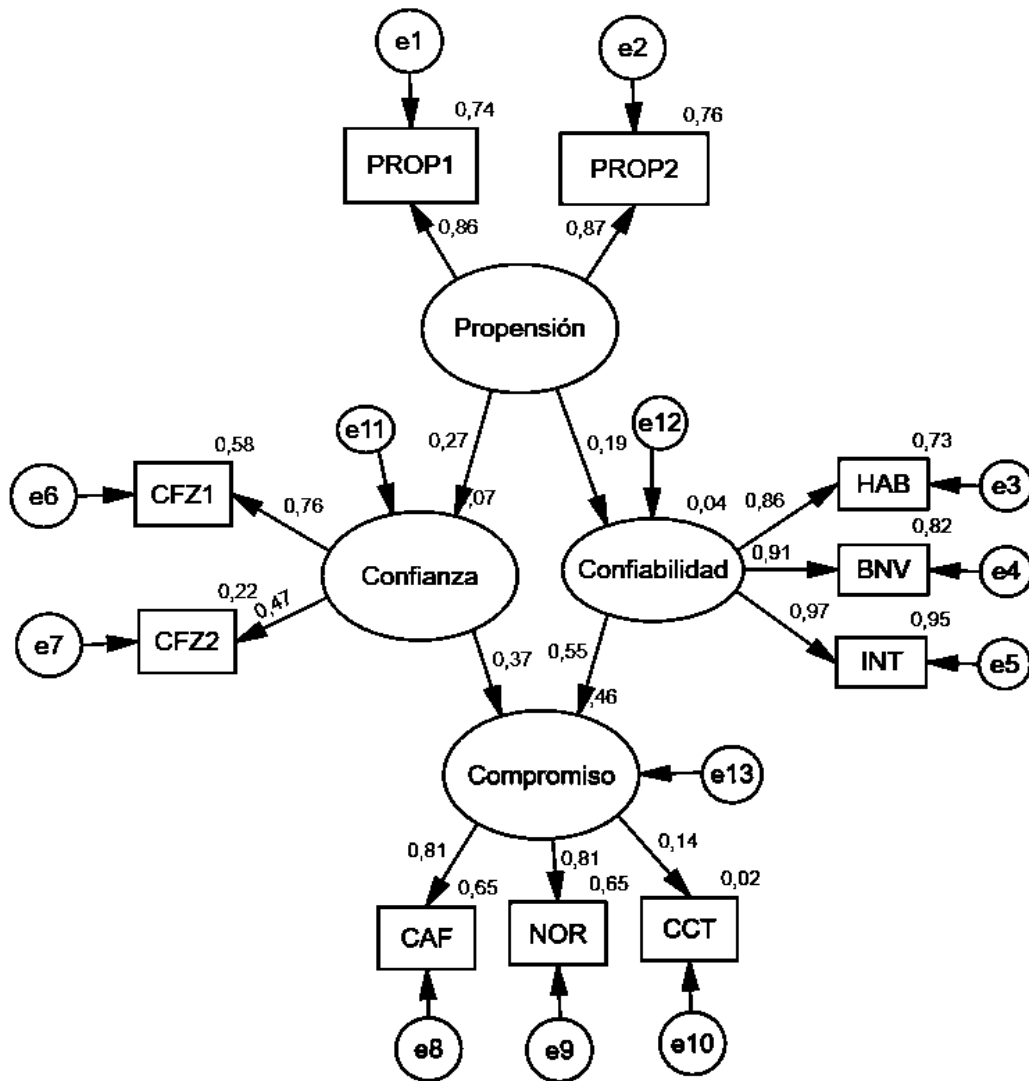


Figura 7.16. Modelo estructural integrado de las relaciones propensión a confiar-confianza-confiabilidad-compromiso organizacional

las decisiones de confiar. Suele interpretarse como un rasgo estable de la personalidad que es consistente en diferentes situaciones y para distintos referentes.

Para realizar los análisis y por exigencias de tratamiento de datos hemos agrupado en dos paquetes los cuatro ítems de propensión a confiar, de dos en dos (PROP1 y PROP2). Y los resultados que hemos obtenido al incluir la propensión a confiar en los distintos modelos nos ponen de manifiesto que, en términos generales, la influencia de la propensión a confiar sobre el compromiso es apreciable, pero su poder explicativo es muy limitado. En la Figura 7.14 se puede observar que sólo el 3% de la varianza de confiabilidad viene expli-

cada por la propensión a confiar y su incidencia en la explicación de la varianza del compromiso organizacional general no varía, manteniéndose en el 47% que ya nos había

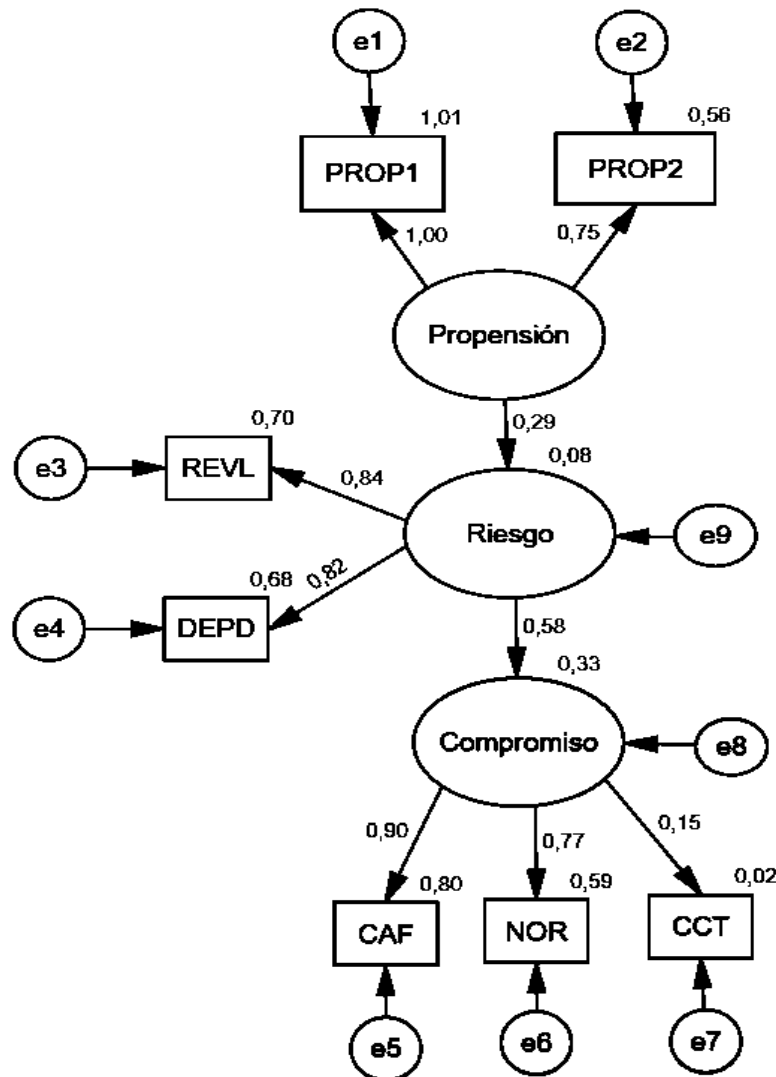


Figura 7.17- Modelo de ecuaciones estructurales de las relaciones propensión a confiar, conductas de riesgo y compromiso

indicado la Figura 7.8. Los índices de ajuste del modelo son adecuados: RMSEA = 0,068; CFI = 0,983; GFI = 0,967; y NFI = 0,971.

Por otra parte, si consideramos la incidencia de la propensión a confiar sobre la confianza, también observamos que es bastante limitada. La Figura 7.15 nos indica que la propensión a confiar sólo explica el 8% de la varianza de la confianza. Sin embargo, a diferencia de la confiabilidad, en este caso la capacidad predictiva de la confianza sobre el compromiso

aumenta ligeramente, pasando del 60% al 67% de la varianza de compromiso organizacional general, que es el valor más alto que hemos conseguido explicar del compromiso organizacional. El ajuste del modelo aporta los siguientes valores: RMSEA = 0,043; CFI = 0,989; GFI = 0,982; y NFI = 0,971).

Integrando los tres antecedentes, propensión a confiar, confiabilidad y confianza, en un modelo global de predicción del compromiso (Figura 7.16), los resultados no difieren sustancialmente de los obtenidos más arriba. La propensión a confiar explica la confianza medida directamente mediante la escala OTI en un 7% y la confiabilidad en un 4% y ambas conjuntamente sólo explican el 46% de la varianza de compromiso, menos incluso que si no incluyéramos la propensión a confiar (54% en la Figura 7.6). Además, el ajuste del modelo es claramente limitado: RMSEA = 0,153; CFI = 0,870; GFI = 0,884; y NFI = 0,859).

Estos resultados, aun yendo en la dirección que establece la hipótesis 4 (**la propensión a confiar está significativa y positivamente relacionada con las creencias de confiabilidad y con confianza. Y éstas, confiabilidad y confianza, con compromiso en general y en cada una de sus dimensiones**), nos indican que la capacidad predictiva de la propensión a confiar es muy limitada, lo cual tiene gran relevancia teórica si este hallazgo se llegara a confirmar en futuras investigaciones.

Nos resta, finalmente, tomar en cuenta la relación entre propensión a confiar, conductas de riesgo (dependencia y revelación) y compromiso. Los resultados (Figura 7.17) nos ponen de manifiesto que sólo el 8% de la varianza de las conductas de asunción de riesgo viene explicada por la propensión a confiar y que la acción conjunta de ambas no explica más que el 33% de la varianza del compromiso global, exactamente el mismo porcentaje que si no incluimos la propensión (Figura 7.13). Si prestamos atención a la varianza compartida por los distintos tipos de compromiso con el constructo global, vemos que es exactamente la misma que la obtenida si no hubiéramos tenido en cuenta la variable propensión a confiar. Estos resultados, si bien van en la dirección que establece la hipótesis 5 (**La propensión a confiar de los empleados está significativa y positivamente relacionada con la asunción de riesgos con los jefes/líderes y ésta mejora la predicción del compromiso en general y en cada una de sus dimensiones**) son también poco o nada relevantes. Su aportación teórica, como ya se dijo anteriormente, estaría asociada, si se confirmara en nuevas investigaciones, a la conveniencia de dejar de tener en cuenta esta variable como antecedente de la confianza, como también ocurría con la hipótesis 4. Los datos de ajuste de este modelo son adecuados en nuestra muestra: RMSEA = 0,052; CFI = 0,987; GFI = 0,979; y NFI = 0,972).

Como conclusión global podemos establecer que el modelo teórico del que partíamos (Figura 6.4) ha sido confirmado globalmente por los datos empíricos. Sólo la variable 'propensión a confiar' ha mostrado una influencia bastante limitada pero en la dirección prevista.

#### **7.4- Resumen**

En este capítulo se han presentado los análisis de datos realizados y los resultados obtenidos para someter a prueba el modelo teórico presentado en la Figura 6.4 y confrontarlos con las hipótesis formuladas en el capítulo 6. A modo de síntesis podemos decir que los diversos instrumentos utilizados para la recogida de datos empíricos mantienen sus corres-

pondientes estructura dimensionales con sus respectivas saturaciones e índices de fiabilidad.

La Tabla 7.2 recoge las correlaciones entre todas las variables estudiadas, pudiendo destacar las muy altas correlaciones entre las dimensiones de la confiabilidad (capacidad, benevolencia e integridad), la alta correlación entre las dimensiones de asunción de riesgos (dependencia y revelación) y las también altas correlaciones entre las dimensiones de confiabilidad y de asunción de riesgos. Destacan, por lo demás las correlaciones altas entre las dimensiones diversas de confiabilidad y asunción de riesgos con las dimensiones de compromiso exceptuando el compromiso de continuidad que presenta una correlación nula con todas las demás variables.

En cuanto a las hipótesis planteadas y los resultados obtenidos podemos resumir diciendo que se mantienen las hipótesis 1, 2 y 3, en tanto la 4 y la 5, relativas a la importancia de la propensión a confiar, muestran cierta debilidad porque, si bien los resultados van en la dirección que apuntan, su valor es bastante limitado.

# CAPÍTULO 8

## Interpretación y discusión de los resultados

8.1- Calidad de los datos	219
8.2- Interpretación y discusión de los resultados	220
8.3- Algunas limitaciones de esta investigación	225
8.4- Sugerencias para nuevas investigaciones	227
8.5- Implicaciones prácticas	228

# CAPÍTULO 8

## Interpretación y discusión de los resultados

Tras los análisis de datos presentados en el capítulo 7 se han obtenido unos resultados que merecen ser estudiados con detalle e interpretados y discutidos a la luz de la literatura. En esta discusión nos centraremos en varios aspectos: la calidad de los datos que se han reunido, la interpretación y confrontación de los resultados con los conocimientos previamente existentes en orden a su ratificación o cuestionamiento, señalar las principales limitaciones que presenta esta investigación y apuntar algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

### 8.1- Calidad de los datos

Una investigación empírica nunca puede tener una calidad superior a la calidad de los datos empíricos sobre los que se fundamenta. Por eso es oportuna una breve reflexión al respecto. Podemos empezar recogiendo la idea de Wang y Strong (1996) cuando concluyen que los datos de alta calidad deben ser intrínsecamente buenos, contextualmente apropiados para la tarea, claramente representados y accesibles para el consumidor de datos.

Para que los datos sean intrínsecamente buenos es necesario que sean precisos, relevantes y válidos; para que sean contextualmente apropiados para la tarea tienen que ser, además de relevantes, oportunos correspondiéndose con los objetos y objetivos de la investigación; para que sean claramente representados, es preciso que la muestra de la que proceden sea una buena representación de la población a la que supuestamente pertenece; y para que sean accesibles es necesario disponer de la tecnología adecuada para acceder a ellos.

Todas estas condiciones creemos que se cumplen en el caso de la investigación que nos ocupa. Para ello hemos recurrido a instrumentos de recogida de datos que previamente habían demostrado su dimensionalidad, su fiabilidad y su validez y hemos repetido algunos análisis para volver a verificar la dimensionalidad de las escalas y sus correspondientes índices de fiabilidad.

Los datos reunidos son oportunos y se corresponden claramente con los objetos de medida y los objetivos de la investigación: se ha preguntado sobre la confianza, la capacidad, la benevolencia, la integridad, sobre las conductas de riesgo, sobre el compromiso en sus di-

versas variantes, etc. sin mencionar nunca las palabras que acabamos de recoger. La razón no era otras que evitar sesgos por parte del informante si reconocía claramente el objeto directo de la investigación. El nexo entre los contenidos de los ítems y el verdadero objeto de indagación era algo que sólo *a priori* conoce el investigador y que luego habrá de ratificar *a posteriori*.

La muestra de la que proceden los datos es una muestra de conveniencia. Este punto tal vez constituye el flanco más débil de la investigación pero es muy difícil si no imposible reunir datos de esta naturaleza recurriendo a estrategias clásicas de muestreo. Se han tomado en cuenta otras estrategias como la vía *on line* pero diversas consideraciones de tipo técnico y metodológico las han descartado. Creemos con todo que una muestra constituida por 390 sujetos válidos es una representación razonablemente buena de la población a la que se pretendía llegar: población trabajadora por cuenta ajena, mayor de edad y con una experiencia laboral mínima de tres años y una antigüedad de al menos 6 meses en la empresa en que trabajaba en el momento de la recogida de datos.

## **8.2- Interpretación y discusión de los resultados**

Es esta investigación se estudió la relación entre ciertas variables tomadas como independientes (las creencias de confiabilidad, confianza y conductas de riesgo) y otras tomadas como dependientes (compromiso organizacional en general y en cada una de sus tres dimensiones) en un contexto de relaciones laborales diádicas en el ámbito organizacional. Complementariamente también se consideró el efecto indirecto de la variable propensión a confiar.

El juego de las relaciones se establece entre los trabajadores como agente central objeto de estudio, las creencias percibidas por los trabajadores de la confiabilidad en la alta dirección, la asunción de conductas de riesgo por los trabajadores ante los jefes/líderes y el compromiso organizacional de los trabajadores. También se toma en cuenta la propensión a confiar de los propios trabajadores.

La Tabla 6.1 nos indica que las características generales de la muestra son aceptables sin que se observe claramente ningún sesgo específico. Algunos datos a destacar son: en cuanto a la variable sexo vemos que hay una distribución equilibrada: el 44,5% son hombres en tanto que el 50,9 % son mujeres; si tomamos en cuenta la edad, observamos que el 22 % están comprendidos entre los 18 y los 30 años, el 14,7 % están entre los 30 y los 45 años y el 61,6 % entre los 45 y los 65 años; en cuanto al tipo de trabajo que realizaban los encuestados vemos que el 64,4 % eran profesionales o técnicos, el 23,5 % eran mandos medios y el 11,7 % eran directivos; finalmente, si tenemos en cuenta la antigüedad en la empresa, observamos que el 25,9 % tenían una antigüedad menor de 3 años, el 21,7 % de entre 3 y 10 años y el 52,4 % tenían una antigüedad de más de 10 años.

Por lo que concierne a los análisis realizados para ratificar la dimensionalidad de las escalas, los resultados fueron claramente satisfactorios, lo que era de esperar habida cuenta de que los de medida fueron seleccionados por la calidad que habían mostrado en diversos estudios de los que se informa en la literatura especializada (McEvily y Tortoriello, 2011). Tal como se puso de manifiesto en el epígrafe 7.1, las dimensiones se mantuvieron estables con respecto a estudios anteriores tanto en lo que respecta a su composición, como en lo que concierne a los ítems que saturaron en cada una. Las únicas excepciones fue la elimi-

nación de dos ítems en el compromiso de continuidad y un ítem en el compromiso normativo.

Es oportuno recordar aquí que la escala de la medida directa de confianza del ‘*Organizational Trust Instrument*’ presenta un  $\alpha$  de .55, manifiestamente insuficiente. En la literatura se encuentran resultados similares utilizando siempre la misma medida de confianza: Mayer y Davis (1999) obtuvieron .59 y .60, Schoorman, Mayer y Davis (1996), encontraron .82; y Nunnally ya había dicho en 1978 que “*el efecto principal del error de medición aleatoria es que reduce la probabilidad de detectar relaciones que realmente existen*”. Más aún, “*en los pocos casos en los que se incluyó más de un instrumento de medición en el mismo estudio para vincular los componentes de la confiabilidad con la decisión de confiar, se utilizaron las escalas desarrolladas por Mayer y Davis (1999), a pesar de los problemas conocidos de fiabilidad experimentados específicamente con la escala de confianza de cuatro ítems*” (Heyns y Rothmann, 2015). En consecuencia, hemos optado por una medida conservadora y decidimos mantener esta escala y sus valores que, por otra parte, era un componente importante del modelo teórico que queremos someter a prueba. En todas las demás escalas, el  $\alpha$  de Cronbach está en unos valores similares a los hallados en los estudios originales (ver epígrafe 6.4.3).

Hallamos unas correlaciones especialmente altas entre las tres dimensiones de confiabilidad (capacidad-benevolencia, 0,77; capacidad-integridad, 0,84; y benevolencia-integridad, 0,88) podemos decir que están en línea con las referenciadas en la literatura. Mayer y Davis (1999) encontraron en dos muestras unas correlaciones de 0,64 y 0,73, 0,66 y 0,74, 0,69 y 0,78 respectivamente; Frazier, Johnson y Fainshmidt (2013) encontraron 0,77 y 0,60, 0,71 y 0,71, 0,79 y 0,77 en otras dos muestras; Torres, Manzur, Olvarrieta y Barra (2009) encontraron 0,87, 0,67 y 0,56; y Heyns y Rothmann (2015) encontraron unos valores de 0,78, 0,83 y 0,91.

Las correlaciones entre las variables predictoras de asunción de riesgos (dependencia y revelación) y las de confiabilidad (capacidad, benevolencia e integridad) están también en línea con otros hallazgos en la literatura. Nuestros datos oscilan entre 0,33 y 0,54 y los que publican Heyns y Rothmann (2015) oscilan entre 0,52 y 0,61.

Los valores que corresponden a la relación entre propensión a confiar con dependencia, revelación, capacidad, integridad, benevolencia y compromiso afectivo y compromiso normativo van también en la misma dirección que indica la literatura: nuestros datos apuntan a valores inferiores a 0,23 y Frazier, Johnson y Fainshmidt (2013) también hallaron valores inferiores a 0,17 y 0,28 en las correlaciones entre propensión a confiar y cada una de las tres dimensiones de confiabilidad y también con confianza, medida esta última mediante la escala de 4 ítems de Mayer y Davis. Heyns y Rothmann (2015) encontraron unas correlaciones entre propensión a confiar y capacidad, benevolencia e integridad de 0,29, 0,32 y 0,34 respectivamente y entre propensión y dependencia y revelación de 0,18 y 0,17 también respectivamente. Todo ello apunta hacia una baja relevancia de la variable propensión a confiar.

En cuanto a las relaciones entre las variables tomadas como independientes en este estudio (dependencia, revelación, capacidad, benevolencia, integridad y confianza) y las tomadas como dependientes (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) apenas tenemos datos en la literatura con los que realizar una comparación sólida.



Nosotros hemos hallado unas correlaciones que oscilan entre 0,37 y 0,48, salvo el compromiso de continuidad.

En la literatura apenas tenemos datos con los que realizar una comparación sólida de los resultados. Podemos citar los hallados por Heyns y Rothmann (2015) y que oscilan entre 0,52 y 0,64 o Cho y Park (2011) quienes informan de una correlación entre compromiso organizacional –principalmente afectivo- y confianza en la dirección (0,46), confianza en los supervisores (0,30) y confianza en los compañeros de trabajo (0,22) pero las definiciones de las variables y las medidas son sustancialmente diferentes de las utilizadas para este estudio con lo que los datos sólo admiten una comparación indicativa. Vanhala, Heilman y Salminen (2016), recurriendo a medidas obtenidas mediante instrumentos diseñados por ellos, también hallaron unas correlaciones entre los componentes de confiabilidad percibida (capacidad, benevolencia e integridad) de los compañeros y compromiso de 0,28, 0,22, 0,20 y la capacidad percibida de la dirección y compromiso de 0,48, 0,46, 0,49.

Con estos resultados podemos concluir que aportamos evidencia empírica no sólo de la existencia de una relación positiva entre confianza en la dirección y compromiso organizacional sino que la confianza en la dirección parece ser un potente predictor del compromiso organizacional de los trabajadores

Y yendo a los análisis directamente orientados a la falsación de las hipótesis formuladas en el capítulo 6, encontramos varios aspectos de gran interés:

Para empezar, tal como establece la hipótesis 1, las percepciones de confiabilidad de los empleados en la alta dirección predicen la confianza de los empleados en la alta dirección tal como estaba previsto en el modelo teórico (Figura 7.6). Mayer, Davis y Schoorman (1995), en línea con diversos autores de la segunda mitad del siglo XX, argumentan que la confianza tiene su base en expectativas de cómo se comportará otra persona teniendo en cuenta las afirmaciones implícitas y explícitas actuales y anteriores de esa persona y que la confianza en las relaciones fiduciarias se basa en la creencia en la competencia e integridad del profesional. Éstas y otras características y acciones del fideicomisario harán que esa persona sea percibida como más o menos confiable y explicaría por qué unas partes son más confiables que otras.

Entre todas las posibles características, Mayer, Davis y Schoorman (1995) subrayan la relevancia de tres: la capacidad, la benevolencia y la integridad. Por tanto y como han puesto de manifiesto numerosos estudios empíricos, cuanto más perciban los fideicomitentes que el fideicomisario es poseedor estas características, mayor será la confianza que depositan en él. Pero confiabilidad no es sinónimo de confianza. *“Estas variables ayudan a construir la base para el desarrollo de la confianza”* (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Y también es muy importante que capacidad, benevolencia e integridad pueden variar independientemente de las demás. Esto no implica que las tres no estén correlacionadas, más bien al contrario como se mostró anteriormente, sino tan sólo que son identificables y se pueden considerar separadamente. Un fideicomisario no es confiable o no confiable sino que la confiabilidad puede variar a lo largo de un continuo como también lo hace cada uno de sus componentes.

Los resultados que hemos encontrado sobre la influencia de la confiabilidad en la confianza están en línea con el modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995) e investigaciones posteriores (Gill, Boies, Finegan y McNally, 2005; Mayer y Gavin, 2005; Schoorman, Ma-

yer y Davis, 2007, entre otras), lo que viene a confirmar una fuerte relación positiva entre las creencias de confiabilidad y los niveles de confianza. La correspondencia que hemos observado entre los constructos de confiabilidad tiene gran relevancia teórica y es consistente con los resultados de otros estudios anteriores como los realizados por Davis, Schoorman, Mayer y Tan (2000), Mayer y Gavin (2005) o Schoorman, Mayer y Davis (2007) y proporciona más evidencia de la combinación idiosincrásica de los tres factores de confiabilidad como ya la habían descrito inicialmente Mayer, Davis y Schoorman en 1995. Consecuencia de todo ello es la confirmación de que la confiabilidad es un fuerte predictor de la confianza.

En cuanto a que las creencias de confiabilidad y la confianza de los empleados en la alta dirección predicen el compromiso en general y en cada una de sus dimensiones (hipótesis 2), hemos hallado que las relaciones entre confianza y compromiso organizacional, por un lado, y entre confiabilidad y compromiso, por otro, aparece claro el papel predictor tanto de una como de otra variables independientes, explicando el 60 y el 47% de la varianza de compromiso organizacional general de los empleados respectivamente (Figura 7.7 y 7.8). Y al integrar los dos modelos, tenemos que las variables exógenas y la confianza, explican el 54% del compromiso organizacional.

Este es un resultado importante pero lejos del 85% de la varianza de compromiso explicada por la confianza que hallaron Torres, Manzur, Olavarrieta y Barra (2009) si bien estos autores utilizaron una mediciones propias de las variables a partir de unas escalas diseñadas por ellos mismos. Es de destacar que el compromiso de continuidad parece responder a otros antecedentes y su predicción no es factible en absoluto dentro del marco teórico en que nos movemos.

Pero la capacidad predictiva de las variables exógenas es diferente en función del tipo de compromiso que se considere. Vemos que, siguiendo el modelo integrado, el compromiso afectivo es predicho en un 45% en tanto que el normativo lo es en un 44% y el de continuidad en tan sólo un 5%. Y considerando el modelo integrado de la Figura 7.9 vemos que las puntuaciones del constructo de la confianza predicen el 54 % del compromiso general pero en este caso estamos considerando tanto el efecto directo de la confianza como el efecto mediado de la confiabilidad.

Estos datos vienen a coincidir con los ofrecidos por Tzafrir y Dolan (2004) cuando, a propósito de la construcción de una escala que mide la relación de confianza entre empleado y dirección, encontraron una relación entre confianza en la dirección y compromiso afectivo organizacional (el compromiso normativo y el de continuidad no eran objeto de estudio) de 0,59. Es preciso tener en cuenta, no obstante, que la medidas que utilizaron Tzafrir y Dolan son sustancialmente diferentes de las utilizadas aquí por lo que el dato es meramente indicativo.

Los datos van más allá y nos indican (hipótesis 3) que la confiabilidad y la confianza en la alta dirección es mejor predictor del compromiso (47 y 60 %) que la confianza en los jefes/líderes (33 %) aunque hemos de tener presente que nuestra medida de la confianza en la alta dirección deriva de la percepción de la confiabilidad y de una medida directa de la confianza en tanto que la medida de la confianza en los jefes líderes deriva de la asunción de riesgos.

Que la confiabilidad y la confianza de los empleados en la alta dirección tiene una mayor capacidad predictiva del compromiso que la confianza en los jefes/líderes es algo que también han encontrado otros investigadores como Cho y Park (2011): el 13 % de la varianza de compromiso venía explicada por la confianza en la dirección en tanto que menos del 1 % venía explicada por la confianza en los supervisores o por la confianza en los compañeros. De los tres tipos de confianza que consideran Cho y Park (2011) el principal impulsor del compromiso organizacional es la confianza en la dirección.

Ouchi insiste en que la confianza es el principal determinante de un alto nivel de compromiso, lealtad y productividad en organizaciones tipo Z. Otros autores como Laschinger, Finegan, Shamian y Casier (2000), y Tan y Tan (2000) también han aportado evidencia empírica de que la confianza en la dirección tiene un efecto positivo en el compromiso. Albrecht y Travaglione (2003) también apuntan que la confianza en la alta dirección aumenta el compromiso organizacional al tiempo que disminuye la intención de rotar y el mismo respecto a los cambios.

Caso aparte es la investigación de Vanhala, Heilmann y Salminen (2016) en la que investigando las dimensiones de la confianza como antecedentes del compromiso organizacional encontraron que al estudiar la confianza organizacional dimensión por dimensión más la confianza impersonal, medida principalmente como justicia de la organización, sólo la confianza impersonal fue un factor importante en términos de mejorar el compromiso organizacional de los empleados.

Podemos preguntarnos a qué se debe este mayor efecto de la confianza en la dirección que en los supervisores o los compañeros de trabajo. Los datos sugieren, argumentan Cho y Park (2011) siguiendo a McCauley y Kuhnert (1992) y a Ellis y Shockley-Zalabak (2001), que puede ser un reflejo de las políticas, los procesos y los planes de acción organizacionales, es decir, del poder por cuanto la dirección aporta mayor claridad de rol y mayor autonomía que los supervisores y los compañeros de trabajo, aunque también podría ser consecuencia de características propias de las fuerzas armadas de donde habían obtenido los datos para la investigación. Vanhala, Heilmann y Salminen (2016) argumentan que todas las dimensiones de la confianza organizacional se correlacionaron positivamente entre sí y la fuerte correlación positiva entre la confianza en los gerentes y las dimensiones de la confianza impersonal puede atribuirse al hecho de que los empleados a menudo perciben a los supervisores como representantes de la organización (Bowen y Ostroff, 2004). Por lo tanto, *“también es posible ‘un efecto indirecto positivo’, cuando los empleados confían en sus supervisores, en última instancia también tienen confianza en la organización en su conjunto”* (Tan y Tan, 2000).

La hipótesis 4 nos llevaba a formular el enunciado de que la propensión a confiar está significativa y positivamente relacionada con las creencias de confiabilidad y con confianza. Y éstas, confiabilidad y confianza, con compromiso en general y en cada una de sus dimensiones. La hipótesis 5 completaba el enunciado diciendo que la propensión a confiar de los empleados está significativa y positivamente relacionada con la asunción de riesgos con los jefes/líderes y ésta mejora la predicción del compromiso en general y en cada una de sus dimensiones. Ya hemos visto anteriormente que se han encontrado numerosas correlaciones positivas y significativas entre propensión a confiar y las variables de confiabilidad y de asunción de riesgos pero los modelos de ecuaciones estructurales nos muestran que la incidencia de la propensión a confiar sobre el compromiso organizacional es apreciable pero su poder explicativo es muy limitado. Otro tanto ocurre si tomamos en cuenta

su incidencia sobre la confianza y en el modelo integrado: los resultados prácticamente no varían por el hecho de tomar en consideración la propensión a confiar. Otro tanto podemos decir de la influencia de la propensión a confiar en las variables de asunción de riesgo a la hora de predecir el compromiso. Los resultados prácticamente no varían, pudiendo concluir que, si se mantienen estos datos en nuevas investigaciones, sería recomendable dejar de incluir esta variable en la investigación sobre la confianza.

Estos resultados van en la misma dirección que los hallados por Heyns y Rothmann (2015). Estos autores trataban de averiguar la influencia de la propensión a confiar sobre las dimensiones de la confiabilidad y sobre las dimensiones de la asunción de riesgos, observando un efecto estadísticamente significativo de la propensión a confiar sobre la confiabilidad y sobre las dos variables de asunción de riesgos pero aunque las correlaciones fueron estadísticamente significativas, los tamaños del efecto fueron pequeños. La propensión no tuvo un efecto directo significativo en la confianza una vez que se incluyó la confiabilidad en el modelo, pudiendo concluir que la confianza se predice por el grado en que una parte que confía percibe que el objetivo de la confianza es percibido como digno de confianza.

Otros resultados de la literatura científica sobre el efecto de la propensión arrojan resultados inconsistentes. McKnight, Cumming y Chervany (1998) y Mayer y Gavin (2005) aportan datos de que la propensión no es un buen predictor de la confianza. Por el contrario, Colquit, Scott y LePine (2007) y Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis y Skinner (2011) encontraron que la propensión seguía siendo importante aunque la confiabilidad se considerase simultáneamente. Gill, Boies, Finegan y McNally (2005) concluyeron que la propensión a confiar de una persona correlacionaba con la intención de confiar cuando la información sobre la confiabilidad era ambigua, pero no se correlacionó con la intención de confiar cuando la información sobre la confiabilidad era clara.

Otras investigaciones sugieren que la propensión a confiar podría perjudicar la creencia de uno en la confiabilidad de los demás (Gill, Boies, Finegan y McNally, 2005; McKnight, Cummings y Chervany, 1998; Kosugy y Yamagishi, 1998). Esto implica que los individuos con altos niveles de propensión a confiar en los demás no sólo prestarían atención selectiva a la información congruente con su disposición de confianza, sino que también interpretarían material nuevo de acuerdo con su tendencia natural (McKnight, Cummings y Chervany, 1998).

### **8.3- Algunas limitaciones de esta investigación**

Toda investigación tiene sus propias limitaciones y ésta no es ajena a esa realidad. Entre todas ellas queremos destacar algunas que ayudarán a interpretar con más precisión y validez los resultados derivados de la misma.

En primer lugar, hemos de ser prudentes con la generalización porque los datos provienen de una muestra transversal de conveniencia. Esto no significa que la muestra de la que proceden los datos no sea representativa sino que la representatividad es limitada y que requiere de otras muestras para acumular suficiente evidencia empírica.

En segundo lugar y como consecuencia de la transversalidad de los datos, no podemos extraer relaciones de causalidad. Se requiere otro tipo de diseño de investigación. Una potencialidad interesante de los modelos de ecuaciones estructurales que hemos utilizado para el análisis de datos es la posibilidad de representar el efecto causal entre sus variables. El hecho de poder representar gráficamente la influencia de una variable sobre otra y aunque seamos capaces también de estimar el parámetro correspondiente a ese efecto, la estimación del parámetro **no demuestra** la existencia de causalidad. La constatación de una relación causal entre variables debe venir sustentada por la articulación teórica del modelo y no por su estimación de datos de tipo transversal<sup>1</sup>. Demostrar científicamente una relación causal requiere recurrir a un diseño experimental controlado con asignación aleatoria de los sujetos a las condiciones del experimento. (Pardo, Ruiz y San Martín, 2009). Los modelos de ecuaciones estructurales se utilizan en estudios de tipo correlacional en los que tan sólo se observa la magnitud de las variables y en los que éstas nunca son objeto de manipulación (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

En tercer lugar, es importante destacar que nuestra investigación recurrió a los instrumentos mejor valorados actualmente para la recogida de datos (McEvily y Tortoriello, 2011) pero pocas investigaciones con las que hemos contrastado los resultados utilizaron los mismos instrumentos. Por tanto, las comparaciones entre los resultados de los diferentes estudios, incluido el nuestro, deben interpretarse con cautela. Somos de la misma opinión que Heyns y Roothmann (2015) cuando afirman que una comparación significativa con investigaciones previas requiere que todas las variables contextuales que podrían haber influido en las decisiones de confianza dentro de los diversos estudios sean equitativas, pues Sweeney ya demostró en 2010 que los contextos de alta vulnerabilidad hacían que los seguidores volvieran a priorizar la base de la confianza en su líder.

En cuarto lugar, no se han analizado en profundidad las relaciones entre las dimensiones de confiabilidad y las dimensiones de asunción de riesgos (decisión de confiar). Y esto es un asunto de gran interés porque ya Gillespie (2003) afirmó que la dimensión de confianza se basa más en la capacidad y, por tanto, en las evaluaciones cognitivas del referente de confianza, en contraste con la dimensión de revelación, que estaría más orientada a las relaciones interpersonales y aprovecharía más y mejor motivos más intuitivos y emocionales para confiar. Estimó que las creencias sobre la capacidad del fideicomisario podrían ser un determinante más fuerte de la confianza con base en la dependencia en tanto que las evaluaciones de la benevolencia serían un determinante más fuerte de la confianza con base en la revelación. Nuestros datos no permiten apoyar estas relaciones pero tampoco los contradicen.

En quinto lugar, esta investigación no ha tenido en cuenta factores contextuales. Es de esperar que los efectos de diversos fideicomisos varíen como consecuencia de factores contingentes tales como los entornos externos y las estructuras internas de las propias organizaciones en que tienen lugar. También la antigüedad en la empresa, el tamaño de la empresa, la posición organizativa, etc.

---

<sup>1</sup> Datos transversales son un tipo de **datos** recopilados mediante la observación de muchos sujetos (como individuos, empresas, países o regiones) al mismo tiempo, o sin tener en cuenta las diferencias en el tiempo. Se toma una muestra al azar que supone una sección transversal de la población objeto de estudio. Los análisis de estos datos suele consistir en comparar las diferencias entre los sujetos.

#### **8.4- Sugerencias para nuevas investigaciones**

La revisión de la literatura nos reveló que existe una laguna importante en el conocimiento de la relación entre confianza y compromiso. Mucho se ha escrito sobre confianza y sobre compromiso pero las posibles relaciones e influencias entre las dos realidades han pasado injustificadamente desapercibidas. Sólo unos pocos trabajos aborda directa o indirectamente este asunto y creemos, por lo demás, que está sobradamente justificado prestarle una mayor atención.

De poco serviría esforzarnos por aumentar el compromiso si no hay confianza entre las partes intervinientes en los procesos de producción y prestación de servicios. Unas relaciones laborales polarizadas son resultado, no sabemos en qué grado, pero en medida nada despreciable, de la falta de confianza de los trabajadores en la dirección y entre la patronal y los sindicatos. Y en un contexto así no se atisba más alternativa que aferrarse a los convenios colectivos negociados a 'cara de perro' con poder coercitivo suficiente como para obligar a las partes a un cumplimiento que no siempre se consigue y a veces con costes muy elevados.

La eficiencia organizacional es posible cuando diferentes actores trabajan juntos de modo eficaz en un clima de confianza mutua mejorando eficazmente la comunicación, la colaboración organizacional y la acumulación de capital social.

Con base en la revisión teórica asumimos que la confianza en un antecedente importante del compromiso organizacional pero en la literatura sobre contratos psicológicos la confianza ha sido vista como un mediador entre causas (prácticas de recursos humanos) y consecuencias (compromiso organizacional) (Guest, 1998). Es pues necesario confirmar el orden de relación causal y ello requiere investigación logitudinal.

Es preciso investigar más sobre la propensión de los individuos a confiar ya que puede influir significativamente en cómo se percibe la confiabilidad. Nuestros resultados aportan valores poco alentadores pero una parte importante de la escasa literatura existente al respecto va en direcciones más bien inconsistentes cuando no contradictorias y ello requiere claridad conceptual y empírica.

También es preciso aportar evidencia empírica sobre las relaciones entre la confiabilidad y la asunción de riesgos o decisión de confiar. Nuestros datos son muy esperanzadores pero se necesita más información para establecer conclusiones firmes y duraderas.

Es preciso tomar decisiones teóricas sobre la dimensionalidad de la confiabilidad. Se trata de tres dimensiones razonablemente independientes o de tres aspectos de la misma realidad. Las altas correlaciones reiteradas entre la capacidad, la benevolencia y la integridad parecen apuntar hacia la unidimensionalidad, dando pie a que las tres escalas se puedan tomar como medidas paralelas. Sin embargo conceptualmente parecen dimensiones bien diferentes. Probablemente esta cuestión merezca un esfuerzo investigador sistemático para aclarar las dudas que surgen al respecto.

Finalmente está la cuestión inacabada del compromiso organizacional. El compromiso afectivo y el normativo parece que se sostienen firmemente pero no así el compromiso de

continuidad. También esto requiere aportar evidencia empírica. Nuestros datos indican que el compromiso afectivo y el normativo está bien establecidos, identificados y medidos. No podemos decir lo mismo del compromiso de continuidad.

Aún quedan otras posibilidades un poco más sofisticadas como determinar si los individuos de orígenes culturalmente diversos difieren en sus niveles de propensión a confiar y en sus preferencias por los antecedentes tenidos en cuenta a la hora de tomar la decisión de confiar. Claro que sería necesario controlar dentro del mismo estudio la interacción de variables como la historia de una relación específica o la etapa de desarrollo de esa relación. Al controlar más variables del contexto dentro de los estudios, los investigadores pueden especificar elementos en común entre los contextos para hacer posibles comparaciones más significativas. Así, por ejemplo, si la dimensión de confianza con base en la revelación está asociada con una confianza emocional con base en la relación como afirma Gillespie (2003) y además se considera una forma de confianza más sólida y resistente, como sostienen McShane y Von Glinow (2010), en el futuro los estudios deben descubrir qué creencias de confiabilidad promoverían mejor esta dimensión de la confianza.

Al hacerlo, los investigadores pueden ayudar tanto a los líderes como a sus seguidores a llenar el vacío de confianza mediante una búsqueda continua de nuevos caminos para generar y reparar la confianza entre los empleados y sus líderes.

### **8.5- Implicaciones prácticas**

Decíamos en la introducción citando a Limerick y Cunnington (1993, p. 95-96) que *“El valor clave en las redes, y el que es más problemático para los gerentes occidentales, es la confianza. [...] Altos niveles de confianza ayudan a reducir los costes de las transacciones [...] La confianza reduce la incertidumbre sobre el futuro y la necesidad de tomar medidas continuamente ante la posibilidad de un comportamiento oportunista entre los participantes [...] La confianza lubrica el funcionamiento suave y armonioso de la organización al eliminar fricciones y minimizar la necesidad de estructuras burocráticas que especifiquen el comportamiento de los participantes que no confían entre sí. Pero la confianza no surge naturalmente. Es fruto de un proceso que ha de ser cuidadosamente estructurado y gestionado”*. Y aquí es donde nos encontramos de nuevo.

Estamos plenamente de acuerdo con Limerick y Cunnington y también coincidimos en que las habilidades interpersonales son clave en la gestión de las dinámicas relacionales y entre todas ellas sobresale la confianza. Pero ¿qué podemos hacer para gestionar y estructurar eficaz y cuidadosamente ese proceso que hará surgir la confianza?

Para empezar, las organizaciones, o mejor, los agentes de la alta dirección empresarial han de tomar conciencia de que la forma en que se llevan a cabo los procesos de comunicación, se estructuran los roles de trabajo y se materializan los mecanismos de coordinación y particularmente el de supervisión son un reflejo de cuánta seguridad y confianza tienen en los trabajadores (Carnevale, 1988). Los resultados de investigaciones diversas apuntan claramente que prácticas de gestión vinculadas a la autonomía, la claridad de roles y de objetivos y la comunicación eficaz y honesta, juegan un papel importante en el cultivo de la confianza. Estos elementos, a los que podríamos añadir unos cuantos más como la forma de gestión de los conflictos, la conciliación de los intereses personales y organizacionales, el

reconocimiento, etc. constituyen un conjunto inicial de factores suscitadores de la confiabilidad en la alta dirección y probablemente en toda la cadena de mando.

Es importante desarrollar sistemas de gestión de recursos humanos que puedan fomentar la confianza tanto en la propia unidad de recursos humanos como en todas las prácticas y procesos que conlleven la implicación de personas. Es algo que concierne a toda la gestión e incluso a la estrategia de la organización. Las acciones estratégicas y de gestión que respaldan las políticas de toda la organización (comunicación, rotación, evaluación del desempeño, ...) podrían mejorar la confianza de los empleados en la organización y el compromiso de los empleados con su empleador (Vanhala, Heilmann y Salminen, 2016).

Cada líder, cada miembro de la alta dirección debe comprender que sus actitudes y sus comportamientos tienen un efecto decisivo en los procesos de formación de confianza. Si son percibidos como dignos de confianza es probable que los seguidores respondan con comportamientos de confianza hacia ellos. Por tanto, como dicen Heyns y Rothmann (2015), las herramientas para evaluar las percepciones de los seguidores sobre la confiabilidad del líder pueden brindar retroalimentación útil que puede guiar a los líderes en términos de sus planes de desarrollo personal.

Por ejemplo, si los líderes quieren promover la percepción de las dimensiones de confiabilidad entre sus colaboradores, pueden tratar de transmitir una mayor percepción de su capacidad, de su benevolencia y de su integridad. Así, pueden tratar de comunicar la idea de que su comportamiento se caracteriza por la **integridad** y ésta, la integridad, se suele asociar conceptualmente con la equidad, la coherencia, el cumplimiento de promesas, la responsabilidad, la justicia y la congruencia de valores. Para conseguirlo no tienen que limitarse a comportamientos más o menos intuitivos sino asistir a cursos de formación para sensibilizarlos e ilustrarlos, incluso entrenarlos, en los principios de la justicia.

Los indicadores de comportamiento sugieren que la integridad se juzga por el grado en que el fideicomisario se adhiere a principios morales y éticos sólidos y coherentes, especialmente cuando se perciben como similares a los del fideicomitente (Gilstrap y Collins, 2012). Señalan Gillespie y Mann (2004) que compartir valores comunes estimula un comportamiento de confianza porque se estima que es poco probable que el líder actúe en contra de esos valores. Todo eso, evidentemente, aumenta la previsibilidad y se reduce el riesgo percibido y la incertidumbre. En consecuencia, los líderes deben explicar cuáles son los valores, principios y creencias que guían sus acciones y promover la tolerancia hacia las diferentes perspectivas, asegurándose de que las políticas, los procedimientos y los sistemas de reconocimiento que se pongan en marcha sean transparentes y coherentes con los principios expuestos.

La percepción de **benevolencia** se puede suscitar mostrando preocupación y compromiso con el desarrollo personal de los subordinados, aumentando la autoestima y poniendo en marcha iniciativas para promover y aprovechar el talento (Burke, Simms Lazzara y Salas, 2007), amén de crear contextos de apoyo, practicar una toma de decisiones consultiva, favorecer el entrenamiento y el *coaching* y comportarse de modo transaccional y transformador. Gillespie y Mann (2004) sugieren que también pueden asistir a programas específicos de capacitación y desarrollo de liderazgo a fin de que adquieran habilidades consultivas y de involucración en decisiones importantes.



Para ser percibidos como **competentes**, los líderes deben mejorar sus habilidades técnicas y de gestión (Mayer & Davis, 1999). Esto conlleva aumentar el conocimiento y mejorar las habilidades para realizar el trabajo (capacidades cognitivas y físicas, inteligencia emocional). La capacidad también puede ser promocionada mediante una dirección eficaz y creando estructuras facilitadoras de la ejecución de tareas, compartiendo información relevante, estableciendo normas funcionales (Burke, Simms Lazzara y Salas, 2007) y demostrando ser capaz de ofrecer resultados positivos (Tseng, Chen y Chen, 2005).

# CAPÍTULO 9

## Conclusiones

<b>1- Conclusiones derivadas de la revisión de la literatura especializada</b>	<b>233</b>
<b>2- Conclusiones derivadas de la investigación empírica</b>	<b>235</b>

# CAPÍTULO 9

## Conclusiones

Tras la lectura de más de 300 artículos, más de dos decenas de libros y varias compilaciones monográficas de capítulos o artículos o ensayos diversos sobre la confianza o el compromiso organizacionales y tras la realización de una investigación empírica que ha supuesto muchas horas de trabajo personal y de terceras personas, no es fácil extraer unas pocas conclusiones como resultado de todo el esfuerzo realizado.

Para ser sincero, después de tanto trabajo parece que todo se ha vuelto más complejo. Donde hace unos pocos años, cuando me seducía el tema de la confianza y poco después el del compromiso como objetos de estudio, reflexión e investigación, había una pregunta hoy hay un racimo de interrogantes, donde había una duda hoy hay una pregunta y donde había un convencimiento hoy hay una duda. Todo se ha vuelto menos claro, menos definido; y esta parcela de la realidad, que antes era un objeto a explorar e iluminar, se ha vuelto tremendamente líquida y casi podría decir que inabarcable. Por dondequiera que indagues te conduce a otra indagación y así una vez, y otra, y otra.

Pero este breve capítulo es parte obligada de una memoria de tesis doctoral y, en consecuencia, hemos de proceder sin desviar la atención y el ánimo hacia cuestiones importantes pero que son más de naturaleza personal que académica. Y para facilitar su lectura y comprensión, reduciremos el texto a un conjunto numerado de conclusiones que, a nuestro entender, se derivan más clara y contundentemente de los cientos de páginas que las anteceden, distinguiendo las que tienen que ver más con la literatura especializada y las que lo hacen más con la investigación empírica.

### **1- Conclusiones derivadas de la revisión de la literatura especializada**

A partir del estudio y revisión de la literatura especializada, podemos extraer una serie de conclusiones de gran relevancia teórica. Algunas de las más importantes son:

- 1 Una primera conclusión tiene que ver con la definición de confianza. No pocos autores siguen insistiendo en que definir la confianza es una ilusión, una cuestión pendiente. Reconozco que el concepto es complejo y que tiene multitud de aristas pero también podría decir que más parece una muletilla que se ha adherido a la re-

flexión sobre la confianza que una realidad objetiva. Creo que la siguiente definición es satisfactoria desde muchos puntos de vista y la hemos aceptado como provisionalmente correcta, pues en ciencia todo es provisional: **confianza es una creencia o un conjunto de creencias sobre la confiabilidad de otras persona con respecto a un asunto específico y que surge en condiciones de resultados desconocidos.**

Habrán casos en que la ‘confiabilidad de otra persona’ haya de ser sustituida por la ‘confiabilidad del sistema’, de la ‘organización’, de la ‘dirección’ o de cualquier otro generalizado como ‘compañeros de trabajo’, ‘clase dirigente’, ‘padres’, etc. pero ello no es sino una extrapolación de la propia definición. Se trataría de la confianza sobre una persona promedio que es un buen prototipo de la población a la que representa. Algunos la han llamado ‘confianza impersonal’ frente a la ‘confianza personal’ o ‘interpersonal’.

- 2 Una alternativa a la anterior definición es definirla como **voluntad de ser vulnerable implicándose en conductas de confianza**. Esta definición trata de resolver la distinción entre tener intención, léase creencia, de confiar y otra muy diferente es llevar a cabo conductas que implican confiar y que pueden ser conductas que generan dependencia respecto del fideicomisario o revelan aspectos vulnerables del fideicomitente. Ambas definiciones, ésta y la del número anterior, se han utilizado y han estado presentes a lo largo de la investigación empírica.
- 3 La confianza no es algo que surja espontáneamente. La importancia y necesidad de la confianza en las sociedades desarrolladas no tiene nada que ver con la concepción ingenua y popular de la confianza como un conocimiento intuitivo más o menos riguroso. **La confianza es fruto de un proceso que debe ser cuidadosamente estructurado y gestionado**. Pero antes ha de ser investigado científicamente
- 4 En la breve historia de la investigación científica de la confianza ha habido muy diversos enfoques. Cada quien se acercaba a ella desde una perspectiva característica y con poca o ninguna voluntad de entendimiento con otros estudiosos. Filósofos, psicólogos, psicólogos sociales, sociólogos, antropólogos, economistas, ... son sólo algunos de los estudiosos que se han subido a **su** atalaya desde la que dicen tener la ‘perspectiva correcta’.
- 5 Desde cada perspectiva se han formulado diversidad de modelos teóricos pero sólo unos pocos tienen algo de respaldo empírico y ello por varias razones: a) utilizan conceptos o constructos vagamente definidos; b) no operacionalizan debidamente las variables que quieren medir; c) utilizan técnicas de medida deficitarias; d) carecen de investigación acumulativa que permitiera ir afinando conceptos, modelos, variables y técnicas de medida; y e) los instrumentos de medida que se han utilizado, aun siguiendo un mismo modelo del que derivaron, no constituyen réplicas exactas que permitan hacer comparaciones fidedignas.
- 6 El compromiso organizacional ha sido objeto de investigación durante los últimos 60 años y, al igual que la confianza, también ha sido definido y medido de muy diversos modos pero siempre ha sido considerado un concepto oportuno y positivo por cuantos actores participan en la dinámica organizativa. El compromiso suele ser considerado como una variable resultado fruto de antecedentes sobre los que los

investigadores no se han puesto de acuerdo. Uno de tales antecedentes es la confianza pero la investigación empírica que sustenta tal relación es muy escasa. Esta es una razón poderosa que justifica esta investigación.

- 7 Las medidas de compromiso también son poco satisfactorias. Incluso la conocida como más potente, las *Commitment Scales* de Meyer, Allen y Smith (1993), tienen dificultades particularmente en lo que concierne a la medida del compromiso de continuidad.

## 2- Conclusiones derivadas de la investigación empírica

Puesto que la razón de ser de la investigación empírica era comprobar si la estructura teórica propuesta en la Figura 6.4 que relaciona la confianza, medida por diversas vías, con el compromiso organizacional, queríamos saber si tales relaciones se confirman o no con los datos y en qué medida. Para conseguirlo se procedió por partes: primero, aunque no era necesario, verificamos de nuevo que los instrumentos de medida conservaban su estructura dimensional y la composición de las dimensiones; y en segundo lugar, queríamos estimar modelos simplificados para poder apreciar los posibles cambios cuando se realice la estimación del modelo global. De todos los análisis realizados podemos extraer las siguientes conclusiones principales:

- 1 Los análisis factoriales confirmatorios realizados para ratificar la dimensionalidad de las escalas utilizadas para la recogida de datos pusieron claramente de manifiesto dicha ratificación. Todas las escalas mostraron su estructura dimensional original y la composición de cada una de las dimensiones. La única variación consistió en la eliminación de dos ítems (i83 e i95) de la escala de compromiso de continuidad y un ítem (i84) de la escala de compromiso normativo. Los índices alfa de fiabilidad fueron igualmente satisfactorios y en línea con los existentes en la literatura correspondiente.
- 2 Las correlaciones mostradas entre todas las variables estudiadas también resultaron coherentes con las existentes en la literatura tal como se ha mostrado en el capítulo 8 sobre interpretación y discusión de los resultados.
- 3 La confiabilidad planteada como variable exógena predice las puntuaciones de confianza, como variable endógena, tal como proponía la hipótesis 1: **las percepciones de confiabilidad de los empleados en la alta dirección predicen la confianza de los empleados en la alta dirección.** Los resultados del ajuste del modelo indican que el 95% de la varianza de confianza (medida como el cuadrado de la correlación múltiple) puede ser explicada por la variación en las puntuaciones de confiabilidad.
- 4 El 60% de la varianza de la variable compromiso organizacional general puede ser explicado por la confianza medida por la escala de 4 ítems de OTI. Por su parte, el compromiso general estaría reflejando el 72% de la varianza de compromiso afectivo, el 65% de la de compromiso normativo y tan sólo el 2% de la de compromiso de continuidad, tal como indican las saturaciones sobre el constructo exógeno.

- 5 La confiabilidad como predictor del compromiso organizacional general es capaz de explicar el 47% de las variaciones de compromiso. Como sucedía en el caso de la confianza como predictor del compromiso general, el modelo recoge de manera desigual la información de las dimensiones de compromiso, reflejando el 66% de la variabilidad del compromiso afectivo, el 71% de la variabilidad del compromiso normativo y sólo el 3% de la variabilidad del compromiso de continuidad.
- 6 Si integramos el efecto directo de la confianza y el efecto mediado de la confiabilidad a través de la confianza sobre el compromiso obtenemos que la confianza explica el 54 % de la varianza de compromiso organizacional.
- 7 Las variables exógenas presentan una capacidad predictiva del compromiso afectivo del 45% de su varianza, del compromiso afectivo del 44% de su varianza y del compromiso de continuidad del 5% de su varianza. El compromiso de continuidad parece obedecer a otros antecedentes y su predicción no es factible en absoluto dentro del marco teórico en que nos estamos moviendo. Esto viene a ratificar la primera parte de la hipótesis 2: **La confianza de los empleados en la alta dirección predice el compromiso organizacional de los empleados en general y en cada una de sus dimensiones.**
- 8 Las medidas de confiabilidad y confianza muestran una altísima correlación, oscilando entre 0,98 (Figura 7.6) y 0,90 (Figura 7.9), hasta el punto de que se pueden tomar como medidas paralelas de la confianza. Éste es un hallazgo no menor: estando necesitados como estamos de herramientas de medida, comprobar que una escala de sólo cuatro ítems consigue unos valores perfectamente equiparables a otra escala de tres dimensiones con 17 ítems en total constituye todo un hallazgo que supone una economía de esfuerzos de recogida de datos nada despreciable de cara al futuro. Algo similar cabe plantear con las tres medidas de confiabilidad que muestran unas correlaciones de 0,83 (capacidad-benevolencia), 0,90 (capacidad-integridad) y 0,96 (benevolencia-integridad) (Figura 7.3). Con estos valores debemos cuestionar la existencia de tres dimensiones en la confiabilidad, resultado éste que también podría aportar un valor importante tomando las tres medidas como medidas paralelas. (Ténganse en cuenta los comentarios realizados al respecto en el epígrafe 8.2).
- 9 La asunción de riesgos constituye una tercera vía relacionada con la predicción del compromiso: es la confianza medida como asunción de riesgos, que en el caso que nos ocupa también se denomina ‘confianza conductual’ o, dicho de otro modo, llevar a cabo conductas de confianza asumiendo los riesgos que entraña y que estamos dispuestos a asumir ante el jefe/líder. También a partir de esta medida es posible predecir el compromiso (Figura 7.13). Observamos como el 33% de la varianza de compromiso general viene explicada por la confianza medida como riesgo asumido. Es cierto que el porcentaje de varianza explicada es menor que en los casos anteriores, pero también es cierto que es un porcentaje muy importante. Si prestamos atención a los porcentajes de varianza

compartidos con el constructo por cada uno de los distintos tipos de compromiso, se repite el mismo patrón que ya hemos comentado: el 80% de la varianza de compromiso afectivo es compartida por el compromiso en general; en el caso del compromiso normativo este valor es del 59% y de sólo un 2% para el caso del compromiso de continuidad.

- 10 La confiabilidad y la confianza en la alta dirección explica entre el 47% (Figura 7.8) y el 67% (Figura 7.15) de la varianza de compromiso en tanto que la confianza en los jefes/líderes, medida como asunción de riesgos, no pasa de explicar más del 33% de la varianza de compromiso (Figura 7.13). Estos resultados apoyan la hipótesis 3: **La confianza de los empleados en la alta dirección tiene una mayor capacidad predictiva del compromiso que la confianza en los jefes/líderes.**
- 11 Los resultados que hemos obtenido al incluir la propensión a confiar en los distintos modelos nos ponen de manifiesto que, en términos generales, la influencia de la propensión a confiar sobre el compromiso es apreciable, pero su poder explicativo es muy limitado. Sólo el 3% de la varianza de confiabilidad viene explicada por la propensión a confiar y su incidencia en la explicación de la varianza del compromiso organizacional general no varía, manteniéndose en el 47% que ya nos había indicado la Figura 7.8.
- 12 Por otra parte, si consideramos la incidencia de la propensión a confiar sobre la confianza, también observamos que es bastante limitada. La Figura 7.15 nos indica que la propensión a confiar sólo explica el 8% de la varianza de la confianza. Sin embargo, a diferencia de la confiabilidad, en este caso la capacidad predictiva de la confianza sobre el compromiso aumenta ligeramente, pasando del 60% al 67% de la varianza de compromiso organizacional general.
- 13 Integrando los tres antecedentes, propensión a confiar, confiabilidad y confianza, en un modelo global de predicción del compromiso (Figura 7.16), los resultados no difieren sustancialmente de los obtenidos más arriba. La propensión a confiar explica la confianza medida directamente mediante la escala OTI en un 7% y la confiabilidad en un 4% y ambas conjuntamente explican el 46% de la varianza de compromiso, menos incluso que si no incluyéramos la propensión a confiar (54% en la Figura 7.6). Estos resultados, aun yendo en la dirección que establece la hipótesis 4 (**la propensión a confiar de los empleados está significativa y positivamente relacionada con las creencias de confiabilidad y con confianza. Y éstas, confiabilidad y confianza, mejoran la predicción de compromiso en general y en cada una de sus dimensiones**), nos indican que la capacidad predictiva de la propensión a confiar es bastante limitada, lo que tiene gran relevancia teórica si este hallazgo se llegara a confirmar en futuras investigaciones.
- 14 Finalmente, si tomamos en cuenta la relación entre propensión a confiar, conductas de riesgo (dependencia y revelación) y compromiso. Los resultados (Figura 7.17) nos ponen de manifiesto que sólo el 8% de la varianza de las conductas de asunción de riesgo viene explicada por la propensión a confiar y que la acción conjunta de ambas no explica más que el 33% de la varianza del compromiso global. Si prestamos atención a la varianza compartida por los distintos

tipos de compromiso con el constructo global, vemos que es exactamente la misma que la obtenida si no hubiéramos tenido en cuenta la variable propensión a confiar. Estos resultados, si bien van en la dirección que establece la hipótesis 5 (**la propensión a confiar de los empleados está significativa y positivamente relacionada con la asunción de riesgos con los jefes/líderes y ésta mejora la predicción del compromiso en general y en cada una de sus dimensiones**) son también de escasa relevancia. Su aportación teórica estaría asociada, si se confirmara en nuevas investigaciones, a la conveniencia de dejar de tener en cuenta esta variable como antecedente de la confianza, como también ocurría con la hipótesis 4.

- 15 Disponemos, pues, de tres posibles medidas que permiten predecir el compromiso organizacional: la confianza, medida directamente a partir de la escala correspondiente de OTI, la confiabilidad, medida a partir de los indicadores relativos a los antecedentes de la confianza (capacidad, benevolencia e integridad) y la confianza como medida de asunción de riesgos, medida directamente mediante las escalas BTI.



## Referencias

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. y Dahiyat, S. E. (2017). An integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. *Communication and Network*, 9, 28-53.
- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72, 3, 382-386.
- Abramson, E., Cutler, H. A., Kautz, R. W. y Mendelson, M. (1958). Social power and commitment. *American Sociological Review (February)*, 15-22.
- Abreu, C. S. M., Cunha, M. C. y Rebouças, S. M. P. (2013). Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 20, 3831-3852, DOI: 10.1080/09585192.2013.781527
- Achrol, R. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55, 4, 79-93.
- Achrol, R. y Stern L. W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25, february, 36-50.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Addae, H. M., Parboteeah, K. P. y N. Velinor (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower* 29 (6): 567-582.
- Aguilar, A., Tous, J.M. y Andrés, A. (1990). Adaptación y estudio psicométrico del EPQ-R. *Anuario de Psicología*, 46, 101-118.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Walters, E. y Wall, E. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of state development*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Al Jabri, B. y Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11 (1), 78-119.
- Albrecht, S. y Travaglione, A. (2003) Trust in Public-Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, 76--92.
- Alesina, A. y La Ferrara, E. (2002). Who Trusts Others? *Journal of Public Economics* 85, 207-34.
- Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M. y Samah, B.A. (2013), Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel, *European Journal of Training and Development*, 37, 2, 161-182.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 3, 252-276.
- Allport, G. W. (1943). The ego in Contemporary Psychology. *Psychological Review* 50,451-476
- Allport, G. W. (1947). The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, 117-132.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. y Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 4, 448-454.
- Amangala, T. A. (2013). The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment: A Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5, 109-118.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, January, 42-58.
- Angle, N. J. y Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Apfelbaum, E. (1974). On conflicts and bargaining. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 7). San Diego: Academic Press.
- Aranya, N. y Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Armitage, C.J. y Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, pp. 471-499.
- Armstrong (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12 ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- Arndt, J. (1983), The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, 47, Fall, 44-54.
- Arnold, H. J. y Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of*

- Applied Psychology*, 67, 350-360
- Arrighetti, A., Bachmann, R. y Deakin, S. (1997). Contract law, social norms and inter-firm cooperation. *Cambridge Journal of Economics*, 21, pp. 171-195.
- Aryee S, Budhwar, P. S. y 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, 267–285.
- Ashleigh, M. J., Higgs, M. y Dulewicz, V. (2012). A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: implications for HRM policies and practices. *Human Resource Management Journal*, 22, 4, 360-376.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit on Organizational Commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69, 956-963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Gabarro, J.J. (1978). The Development of Trust Influence and Expectations. In: A. G. Athosn y J. J. Gabarro, J.J. (Eds), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 290-303.
- Audenaert, M., George, B. y Decramer, A. (2017). How a Demanding Employment Relationship Relates to Affective Commitment in Public Organizations: A Multilevel Analysis. *Public Administration*, 97, 11-27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>
- Axelrod, R. 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Ayala Calvo, J. C (ed.) y grupo de investigación FEDRA (2007). *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*. Universidad de La Rioja, España. 3590-3609.
- Ayensa, E. J. y Menorca, L. G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En J. C. Ayala Calvo (ed.) y grupo de investigación FEDRA, *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*. Universidad de La Rioja, España (p. 3590-3609).
- Aziz, S. & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 52-62.
- Baccolo, E., Quadrelli, E., & Macchi Cassia, V. (2021). Neural sensitivity to trustworthiness cues from realistic face images is associated with temperament: An electrophysiological study with 6-month-old infants. *Social Neuroscience*, 16, 6, 668–683. <https://doi.org/10.1080/17470919.2021.1976271>
- Bachman, R. y Zhaeer, A. (eds.) (2006). *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, U.K. y Northampton, MA. USA: Edward Elgar.
- Bachmann, R. (2011). At the crossroads: Future directions in trust research. *Journal of Trust Research*, 1: 2, 203-213, DOI:10.1080/21515581.2011.603513.
- Bachmann, R. y Zaheer, A. (2008). Trust in interorganizational relations. En S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham y P. Smith Ring (Eds.), *Oxford Handbook of Inter Organizational Relations* (pp. 533-554). Oxford: Oxford University Press.
- Baez-Santana, R. A., Zayas-Agüero, M. y Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, XL, 1, 14-23.
- Baier, A. (1985). *Postures of the Mind: Essays on Mind and Morals*. MN: University of Minnesota Press
- Baier, A. (1986). Trust and Antitrust, *Ethics* 96: 231–60.
- Bandeira, M., Bekou, V., Lott, K., Teixeira, M. y Rocha, S. (2002). Validação transcultural do Teste de Orientação da Vida (TOV-R). *Estudos de Psicologia*, 7, 2, 251-258.
- Banfield, E. C. (1958). *The Moral Basis of a Backward Society*. New York, NY: Free Press
- Bar-Haim, A. (2019). *Organizational commitment: The Case of Unrewarded Behavior*. World Scientific (WCPC).
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Brunswick, NJ: New Rutgers University Press
- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Traducido al español como: *Las funciones de los elementos dirigentes* (1959). Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barnes, S. J. (2021). Understanding the overvaluation of facial trustworthiness in Airbnb host images. *International Journal of Information Management*, 56, 102265. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102265>
- Barney J. B, Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15, 175–190.
- Bastianello, M. R., Pacico, J. C. y Hutz, C. S. (2014). Otimismo, autoestima e personalidade: estudos de adaptação e validação brasileira do *Revised Life Orientation Test* (LOT-R). *Psico-USF*, 19, 523-531.zerman
- Bazerman, M. H. y Neale, M. (1994). *Negotiating Rationally*. New York: Free Press.
- Bechtoldt, M., Welk, C., Hartig, J. y Zaph, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labor on counterproductive behavior at work. *European Journal of*

- Work and Organizational Psychology*, 16, 479-500.
- Beck, K. y Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross- sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 1, 114-136.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 1, 232-244
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 1, 32-40.
- Becker, T. E. y Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. y Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2): 464-482.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 5, 645-663.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. En L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association (25-28).
- Berry, L. L. (1993). Playing Fair in Retailing. *Arthur Anderson Retailing Issues Newsletter*, 5, (March), 2.
- Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New Yor: The Free Press.
- Bies, R. y Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In B.H. Sheppard, R.J. Lewicki, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 83-99). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bijlsma-Frankema, K. y Costa, A.C. (2005). Understanding the trust-control-nexus. *International Sociology*, 20, 3, 259-282.
- Bijlsma, K. y Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review* 32, 5, 543–555.
- Bizoantioimna, T. V. (1976). Conflict, Cooperation and Trust in three Power Systems. *Behavioral Science*, 21, 499-514
- Blau, G. J. (1987). Using a Person-environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 240-257.
- Blau, G. J. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Blau, G. y Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13, 3, 271–286.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation*. PhD Dissertation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology:
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of Turnover form Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bodjrenou, K., Xu, M. y Bomboma, K. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 276-289.
- Bonoma, T. V. (1976). Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems. *Behavioral Science*, 21, 499-514.
- Boon, S. y Holmes, J. (1991) The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk. In: R. Hinde y J. Gorebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, 190-211.
- Bowen, D.E. y Ostroff. C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 29, 2, 203–221.
- Boyle, R. y Bonacich, P. (1970). The development of trust and mistrust in mixed motive games. *Sociometry*, 33: 123-139.
- Bradach, J. L. y Eccles, R. G. (1989). Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97–118.
- Brashear, T. G., J. S. Boles, D. N. Bellenger y C. M. Brooks (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2): 189- 200.
- Brenkert, G. (1998). Trust, morality and international business. In C. Lane y R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp. 273-297). Oxford: Oxford University Press.
- Brockner, J., Siegel, P., Daly, J., Tyler, T., and Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. y Martin, C (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favourability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. y Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating ef-

- fect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brooke, P. P. (Jr.), Russell, D. W. y Price, J. L. (1988). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 3, 346-355.
- Brown, J. R., C. S. Dev y D-J. Lee (2000). Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, 64, 2, 51-65.
- Buch, R. (2015). Leader-Member Exchange as a Moderator of the Relationship between Employee-Organization Exchange and Affective Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 26, 59-79. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Burke, C. S., Simms, D. E., Lazzara, E. H. y Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>.
- Buskens, V. (2002). *Social Networks and Trust*. Netherlands: Kluwer.
- Büssing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organizations. *SA Journal of Industrial Psychology* 28, 4, 36-42.
- Butler, J. K. (1983). Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Reports*, 53: 411-416.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643-663.
- Butler, J. K. Jr. y Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1): 19-28.
- Butts, M. M., Casper, W. J. y Yang, T. S. (2013). How Important Are Work-Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1-25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>
- Caillier, J. G. (2017). The Impact of High-Quality Workplace Relationships in Public Organizations. *Public Administration*, 95, 638-653 <https://doi.org/10.1111/padm.12328>
- Caldwell, D. F., Chatman, J.A. y O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-61.
- Calvo Vélez, D. (2006). *Modelos teóricos y representación del conocimiento*. Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. ISBN:978-84-669-2908-0
- Campos-Castillo, C. y Ewoodzie, K. (2014). Relational Trustworthiness: How Status Affects Intra-Organizational Inequality in Job Autonomy. *Social Science Research* 44, 60-74.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S. y Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 2, 180- 194.
- Carmeli, A., Gilat, G. y Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach, *Corporate Reputation Review*, 9,1, 92-104.
- Carnevale, D. (1988). *Organization trust: A test of a Model of Its Determinants*. Unpublished PhD thesis. Florida State University.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. y Segerstrom, S. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 7, 879-889. doi:10.1016/j.cpr.2010.01.006
- Cash, T. F., Stack, J. J. y Luna, G. C. (1975). Convergent and Discriminant Behavioral Aspects of Interpersonal Trust. *Psychological Reports*, 37, 3, <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.37.3.983>
- Castro Solano, A. (2010). Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones: un estudio con líderes argentinos. *Boletín de Psicología*, 98, 41-53.
- Celep, C. y Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Chang, L. J., Doll, B. B., van't Wout, M., Frank, M. J. y Sanfey, A. G. (2010). Seeing is believing: Trustworthiness as a dynamic belief. *Cognitive Psychology*, 61, 2, 87-105. .10. 1016/j.cogpsych.2010.03.001
- Child, J. y Möllering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14, pp. 69-80.
- Cho, Y. J. y Park, H. (2011). Exploring the Relationship Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13, 4, 551-573, DOI: 10.1080/14719037.2010.525033
- Chun, K. y Campbell, J. B. (1974). Dimensionality of the Rotter Interpersonal Trust Scale. *Psychological Reports*, 35, 3. DOI:10.2466/pr0.1974.35.3.1059
- Cialdini, R. B. 1996. *Influence: Science and practice* (4th ed.). New York: HarperCollins.

- Clark, M. C. y Payne, R.L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 3, 205–224.
- Clark, M. S. y Mills, J. (1979). Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 12–24.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 17, 336-354.
- Colarelli, S. M., Dean, R.A. y Konstans (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Coleman J. S. (1991) *Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1 Handlungen und Handlungssysteme*. Oldenbourg, Munich, pp 95–120, 125–126. (Traducción al español (2011): *Fundamentos de teoría social*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas).
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D. y Wesson, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. y LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A Meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 909-927.
- Cook, J. y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, K. S. y Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43 (October), 7621-739.
- Cook, K., Hardin, R. y Levi, M. (2005). *Cooperation without Trust?* New York: Russell Sage Foundation.
- Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Cotton, J. L. y Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Coyle-Shapiro, JA-M. y Parzefall M. (2008). Psychological contracts. In C. L. Cooper y J. Barling (eds). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, SAGE Publications: London, 17–34.
- Creed W. E. y Miles R. E. (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of control. In: R. M. Kramer y T. R. Tyler (Eds). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Sage, Thousand Oaks, pp 16–38
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D. y Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cummings, L. L. y Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In M. R. Kramer y R.T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 302–330. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunningham, J. B. y MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations* 53 (12): 1575-1591.
- Currall, S.C. y Judge, T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 2, 151–170.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. y Mueller, S. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*: 49-72. New York: Basil Blackwell.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563–576. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0)
- Dawes, J. G. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research*, 51, 61-77. Retrieved from [https://www.mrs.org.uk/ijmr\\_article/article/87204](https://www.mrs.org.uk/ijmr_article/article/87204)
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, S. y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.

- De Ruyter, K., Moorman, L. y Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 271-286.
- DeConick, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- DeCotiis, T. A. y Summers, F. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia, (An International Journal of Tourism and Hospitality Research)*, 22, 2, 204-221, DOI: 10.1080/13032917.2011.597934
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-79.
- Deutsch, M. (1960). The effect of Motivational Orientation on Trust and Suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 275-319). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 1, 7-41.
- Dey, T. (2012). Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11, 62-75.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C. y Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicohema* 2014, 26, 4, 538-544. doi:10.7334/psicothema2014.110
- Dietz, G. (2011). Going Back to the Source: Why do People Trust Each Other? *Journal of Trust Research* 1, 215-222.
- Dietz, G. y Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35, 5, 557-588. doi.org/10.1108/00483480610682299.
- Dinesen, P. T. (2009). Upbringing, Early Experiences of Discrimination and Social Identity: Explaining Generalized Trust among Immigrants in Denmark. *Scandinavian Political Studies* 33, 93-111.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Doney, P. M. y Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, (April), 35-51.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C. y Keon, T. L. (1985). Precursors of Employee Turnover: A Multiple-sample Causal Analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259-271.
- Dubin, R., Champoux, J. E. y Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. y Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the Eye of the Beholder: the impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 3, 507-533.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. y Castenada M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology* 79, 370-380.
- Dwyer, F. R. y La Gace, R. R. (1986). On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust. En T. Shrimp (ed.) *AMA Summer Educators Conference Proceedings*. Chicago: American Marketing Association, 40-45.
- Dwyer, F. R. y Oh, S. (1987): Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 24, 347-358.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 51, (April), 11-27.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Elangovan, A. R. y Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23: 547-566.
- Ellenbecker, C.H. y Custman, M. (2012). Home Healthcare Nurse Retention and Patient Outcome Model: Discussion and Model Development. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 1881-1893. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05889.x>
- Ellis, K. y Shockley-Zalabak, P. (2001) Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, *Perceived Organizational Effectiveness*, and Information Receiving. Com-

- munication Quarterly, 49, 4, 382--98.
- Ellison, C. W. y Firestone, I. J. (1974). Development of interpersonal trust as a function of self-esteem, target status, and target style. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 5, 655-663. <http://dx.doi.org/10.1037/h0036629>.
- Elster, J. (2007). *Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericson, E. G. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W.W:Norton.
- Ert, E., Fleischer, A. y Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.013>
- Etgar, M. (1979). Sources and Types of Intrachannel Conflict. *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press
- Fairholm, G. W. (1994) *Leadership and the Culture of Trust*. Westport, CT: Praeger.
- Falcone, R., Singh, M. y Tan, Y.-H. (Eds.) (2001). *Trust in Cyber-societies, LNAI 2246*, pp. 27–54, 2001. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Faloye, D. O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2, 3, 23-34
- Farnese, M. L., Benevene, P. y Barbieri, B. (2022). Learning to trust in social enterprises: The contribution of organisational culture to trust dynamics. *Journal of Trust Research*, 12, 2, 153-178, DOI: 10.1080/21515581.2022.2125399
- Farrell, D. y Petersen, J. C. (1984). Commitment, Absenteeism, and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study. *Human Relations*, 8, 681-692.
- Farrell, D. y Rusbult, C. (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*, 28, 78-95.
- Farrell, H. (2009). *The Political Economy of Trust: Institutions, Interests, and Inter-Firm Cooperation in Italy and Germany*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Farris, G. F., Senner, E. E. y Butterfield, D. A. (1973). 'Trust, culture and organizational behavior'. *Industrial Relations*, 12, 2, 144–157.
- Farris, G., Senner, E. y Butterfield, D. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*. 12: 144-157.
- Fehr, E. (2009). On the Economics and Biology of Trust. *Journal of the European Economic Association* 7, 235–66.
- Fernández Arranz, A. (2017). *El compromiso organizacional*. Trabajo Fin de Grado. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Fernández-Gago, C. y Jensen, C. D. (2014). Editorial: Thematic series on best articles from IFIPTM and PST. *Journal of Trust Management* 1, 2, 1-2. <https://doi.org/10.1186/2196-064X-1-2>
- Ferrando, P. J., Chico, E. y Tous, J. M. (2002). Propiedades psicométricas del test de optimismo Life Orientation Test. *Psicothema*, 14, 3, 673-680.
- Ferrando, P. J., Chico, E. y Tous, J. M. (2002). Propiedades psicométricas del test de optimismo Life Orientation Test. *Psicothema*, 14, 3, 673-680.
- Ferres, N., Connell, J. y Travaglione, A. (2004). Coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology* 19, 6, 608–622.
- Ferrin, D. 2003. *Definitions of trust*. Presentation to a workshop, Building and Rebuilding Trust: State of the Science, Research Directions, Managerial Interventions. Workshop organized by Kurt Dirks and Don Ferrin, Academy of Management annual meeting, Seattle, WA.
- Ferrin, D.L., Bligh, M.C. y Kohles, J.C. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, pp. 161-178.
- Ferris, K. R. y Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Fisher, R. y Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston Mass. : Houghton Mifflin Harcourt
- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley.
- Fishbein, M. y Azjen, I. (1975). "Belief, attitude and behaviour: an introduction to theory and research". Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foddy, M., Platow, M. J. y Yamagishi, T. (2009). Group-Based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations. *Psychological Science* 20, 419–22.
- Folger, R. y Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand

- Oaks, CA: Sage.
- Foo, Y. Z., Sutherland, C. A. M., Burton, N. S., Nakagawa, S. y Rhodes, G. (2022). Accuracy in facial trustworthiness impressions: Kernel of truth or modern physiognomy? A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48. <https://doi.org/10.1177/01461672211048110>
- Frazier, M. L., Johnson, P. D. y Fainshmidt, S. (2013) Development and validation of a propensity to trust scale, *Journal of Trust Research*, 3:2, 76-97, DOI:10.1080/21515581.2013.820026
- Frost, T., Stimpson, D. V. y Maughan, N. R. C. (1978). Some correlates of trust. *Journal of Psychology*, 99, 1, 103–108.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos y J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*: 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gambetta, D. (1988) (ed.). *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York, NY: Basil Blackwell.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, (abril), 58, 1-19.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T. and Jaros, S. J. (2016). How Affective Commitment to the Organization Changes over Time: A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Relationships between Affective Organizational Commitment and Income. *Journal of Organizational Behavior*, 91, 1106-1115.
- Garbarino, E. y Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Garfinkel, H. (1963). A conception of, and experiments with, 'Trust' as condition of stable concerted actions. En O. J. Harvey (ed.): *Motivation and Social Interaction*. New York: Ronald Press. 187-238.
- Garg, S. y Dhar, R. L. (2014). Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. y Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68, 2, 104–120.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E. y McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing boundary conditions for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19, 287–302.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationship: the behavioral trust inventory*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle, WA. Melbourne Business School, University of Melbourne, Australia. Libro. Recurso electrónico.
- Gillespie, N. y Mann, B. J. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Management Psychology*, 19, 588-607. <http://dx.doi.org/10.1108/02683904410551507>.
- Gilstrap, J. B. y Collins, B. J. (2012). The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 152-163. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811431827>.
- Glisson, C. y Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Goldring, E. B. y Rallis, S. F. (1993). *Principals of dynamic schools: Taking charge of change*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- González, L. y Antón, C. (1995): Dimensiones del compromiso organizacional. En L., González, A., De la Torre, y J., De Elena J. (Eds.): *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca: Eudema, 89-103.
- González, T. F. y Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78, 401–414.
- Good, D. G. (1988). Individuals, interpersonal relations, and trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*, New York: Basil Blackwell. 131-185.
- Gordon, M. E., Philpot, W. J., Burt, E. R., Thompson, A. C. y Spiller, E. W. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65, 479–499.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.



- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 29-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 29-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 29-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J., Bies, R. y Eskew, D. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone y P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (pp. 111-132). Newbury Park, CA: Sage.
- Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68, 2, 104-120.
- Griffin, R. W y Bateman, T. S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. En C. L. Cooper y I. Robertson (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: Wiley and Sons. 157-188.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 4, 488-503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K. and Shin, K. H. (2016). Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Human Performance*, 29, 1-15. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305>
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1, Special Issue: The Psychological Contract at Work 649-664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10991379\(1998\)19:1+649::AID-JOB 970>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)10991379(1998)19:1+649::AID-JOB 970>3.0.CO;2-T)
- Hackett, D. R., Bycio, P. y Hausdorf, P. (1994). Further assessment of Meyer's and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, D. T. y Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 340-350. DOI:10.2307/2392147
- Hall, D. T., Schneider, B. y Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Hambleton, R., Merenda, P. y Spielberger, C. (Eds.) (2005). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hardin, R. (1993). The Street-Level Epistemology of Trust. *Politics & Society* 21, 505-29.
- Hardin, R. (2002). *Trust & Trustworthiness*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P. y Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4, 2, 31-39.
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Hamwi, G. A. y Friend, S. B. (2013). The Effects of Mentoring on Salesperson Commitment. *Journal of Business Research*, 66, 2294-2300. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.001>.
- Hartog, D.N. (2003). Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers". En B. Nooteboom y F. Six (Eds.) (2003). *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Heide, J. B. y John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52, (January), 20-35.
- Heide, J. B. y John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?. *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: Wiley.
- Hershcovis, M. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 474-487. DOI:10.1037/0021-9010.87.3.474
- Hershcovis, M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupré, K. E., Inness, M., ... y Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 9, 228-238.
- Hesse, M. (1966). *Models and Analogies in Science*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.

- Hesse, M. (1993). Models, Metaphors and Truth. En F. R. Ankersmit y J. J. Mooij (eds.): *Knowledge and Language, vol. III. Metaphor and Language*, Dordrecht: Kluwer Academic Publ.
- Heterick, R. C. ed. (1993). *Reengineering teaching and learning in higher education: sheltered groves, Camelot, windmills and malls.*, Bolder: Cause, 1993.  
<http://www.cause.org/asp/doclib/abstracts/pub3010.html>
- Heyns, M. y Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: an analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41 (1). DOI: 10.4102/sajip.v41il.1263.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hogg, M. A. y Vaughan, G. M. (2008). *Social Psychology*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Holmes, J. G. y Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. In C. Hendrick (Ed.), *Close relationships*. Newbury Park, CA: Sage. 187-220).
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 2, 379-403.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. y Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hoy, W. K. y Kupersmith, W. J. (1985). El significado y la medida de la confianza defectuosa. *Investigación Educativa y Psicológica*, 5, 1-10.
- Hoy, W. K. y Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.
- Hrebiniak, L. G. y Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 4, 555-573. <https://doi.org/10.1037/h0023655>
- Huberty, C. J. (2003). Multiple correlation versus multiple regression. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 271-278.
- Huff, L and Kelley, L (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14, 1, 81-90.
- Hulin, C. L. y Blood, M. I. (1968). Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses. *Psychological Bulletin*, 69, 41-45.
- Hurley, R. F. (2006). The decisión to trust. *Harvard Business Review*, 84, 9, 55-62.
- Igbal, A. (2011). The Impact Assessment of Demographic Factors on Faculty Commitment in the Kingdom of Saudi Arabia Universities. *Journal of College Teaching and Learning*, 8, 1-13. <https://doi.org/10.19030/tlc.v8i2.3552>
- Inglehart, R. (1988). The Renaissance of Political Culture. *American Political Science Review* 82, 1203-30.
- Ingram, P. y Clay, K. (2000). 'The Choice-Within-Constraints New Institutionalism and Implications for Sociology. *Annual Review of Sociology* 26, 525-46.
- Iverson, R. D. y Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36, 3, 307-333.
- Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY: Lexington Books.
- Janssens, M., Sels, L. y Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution. *Human Relations* 56, 11, 1149-1378.
- Jap, S. D. y S. Ganesan (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research* 37, 227-245.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337-
- Jehanzeb, K., Rasheed, A. y Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8, 79-90. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Jessen, S. y Grossmann, T. (2016). Neural and behavioral evidence for infants' sensitivity to the trustworthiness of faces. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 28, 11, 1728-1736. [https://doi.org/10.1162/jocn\\_a\\_00999](https://doi.org/10.1162/jocn_a_00999)
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21, (August), 278-289.
- Johnson-George, C. E. y Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jones, A. P., James, L. R. y Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in

- the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60: 146-149.
- Jones, K. (1996). Trust as an affective attitude. *Ethics*, 107, 1, 4-25. doi:10.1086/233694
- Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological Review*, 65, 296-305.
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M. y Habibi, H. (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 1-5. <https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>
- Kang, D., Stewart, J. y Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent. *Personnel Review*, 40, 6, 761-784. DOI:10.1108/00483481111169670
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utiopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kee, H. W. y Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 31-60.
- Kerlinger, F. (1984). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Editorial Interamericana.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw Hill/Interamericana. (Traducción al español de la cuarta edición en inglés de 2001).
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247
- Kim, H. K. y Kim, Y. H. (2017). Work-Life Conflict of Married and Childless Single Female Workers. *International Journal of Manpower*, 38, 1157-1170. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0089>
- Kim, K. y G. L. Frazier (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multi-component approach. *Psychology and Marketing* 14: 847-877.
- Kim, M. y Beehr, T.A. (2018). Empowering Leadership: Leading People to Be Present through Affective Organizational Commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Ko, J. W., Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koch, J. T. y Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128
- Kosgaard, A. M., Schweiger, D.M. y Sapienzu, H.J. (1995) Building Commitment. Attachment and Trust in Strategic Decision-making Teams: Tie Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 60-85.
- Kosugi, M. y Yamagishi, T. (1998). General trust and judgments of trustworthiness. *Japanese Journal of Psychology*, 69, 349-357. <http://ds.doi.org/10.4992/jjpsy.69.349>.
- Kotler, P. (1991). *Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute in November 1990, Boston.*
- Kramer, R. M. (1999a). Stalking the sinister attribution error: Paranoia inside the lab and out. In *Research on negotiation in organizations*, 7: 59-91.
- Kramer, R. M. (1999b). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. M. 1996. Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work. In R. Kramer y T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*: 216-245. Thousand Oaks: Sage.
- Kramer, R. M. y Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1044-1057.
- Kramer, R. M. y Tyler, T. (eds.). (1996). *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kramer, R.M. y Cook, K. S. (eds.) (2004). *Trust and distrust in organizations*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Kroeger, F. (2011). *The institutionalisation of trust in interorganisational economic*. Ph. D. Thesis. University of Cambridge.
- Kruglanski, A. W. (1970). Attributing trustworthiness in supervisor-worker relations. *Journal of Experimental Psychology*, 6, 214-232.
- Kumar, N., Stern, L. W. y Achrol, R. S. (1992). Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, 29, (May), 238-253.
- Kuo-Tsai, L. y Ronald, N. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18, 1, 99-118.

- Lane, C. y Bachmann, R. (eds.) (1998). *Trust within and between organizations*. Oxford: Osford University Press.
- Larzelere, R. E. y Huston, T. L. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595-604.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. y Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration* 30, 9, 413-425.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. y Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, oganizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26, 7-23.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P. y Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18, 15-32.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Levi, M. y Stoker, L. (2000). Political Trust and Trustworthiness. *Annual Review of Political Science* 3, 475-507.
- Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B. B. Bunker y J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer y T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. y Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32, 6, 991-1022.
- Lewicki, R., McAllister, D.J. y Bies, R.J (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 3, 438-458
- Lewis, J.D. y Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 4, 967-985.
- Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society*. New York: Basic Books.
- Liljegren, M. y Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self- rated health and burnout. *Work*, 33, 43-51.
- Limerick, D. y Cunnington, B. (1993). *Managing the new organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lindsold, S. (1978). Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Con- ciliatory Acts on Conflict and Cooperation. *Psychological Bulletin*, July: 772-793.
- Lodahl, T. M. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal o Applied Psychology*, 49, 1, 24-33).
- López Palomar, M. del R., García Cueva, S. A. y Pando Moreno, M. (2016). Factores Psicosociales y Compromiso organizacional (Work Engagement) en trabajadores del campo. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4, 7, 122-135. <https://doi.org/10.23913/ricea.v4i7.43>
- Louis, K. S., Kruse, S. y Marks, H. M. (1996). School-wide professional community: Teachers' work, intellectual quality and commitment. In F. W. Newman y Associates (Eds.), *Authentic achievement: Restructuring schools for intellectual quality* (179-203). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lount, R. B. (2010). The Impact of Positive Mood on Trust in Interpersonal and Intergroup Interactions. *Journal of Personality and Social Psychology* 98, 420-33.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power*. Wiley, Chichester.
- Luhmann, N. (1988) . Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (94-107). New York: Basil Blackwell.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexitaet*, Stuttgart Enke 4. Auflage, Germany. (Traducción al español (1996). *Confianza*. Rubí-Barcelona: Anthropos).
- Luhmann, N. [1968, 1975] (1979). *Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann*. Chichester: Wiley.
- Luthans, F., Baack, D. y Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis and Antecedents. *Human Relations*, 40, 219-236.
- Madden, T. J., Ellen, P. S. y Ajzen, I. (1982). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 1, <https://doi.org/10.1177/01461672 92181001>
- Mahal, P. K. (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*, 11, 4, 37-53.

- Maharee-Lawler, S., Rodwell, J. y Noblet, A. (2010). A step toward a common measure of organizational justice. *Psychological Reports*, 106, 407- 418.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons. (Traducción al español (1961): *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel).
- Margenau, H. (1997). *The nature of physical reality*. Woodbridge, CT: Ox Bow Press. Edición original de 1950. Traducción al español: *La naturaleza de la realidad física. Una filosofía de la Física moderna. Estructura y Función*. Madrid: Tecnos.
- Marsh, R. M. y Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Martínez-Correa, A., Reyes del Paso, G. A., García-León, A y González-Jareño, M.I. (2006). Optimismo/pesimismo disposicional y estrategias de afrontamiento del estrés. *Psicothema* 2006, 18, 1, 66-72.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matzler, K. y B. Renzl (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence* 17, 10, 1261-1271.
- Mayer, R. C. y Davis, J. H (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 123-136.
- Mayer, R. C. y Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?. *The Academy of Management Journal*, 48, 5, 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 24-59.
- McAllister, D. J., Lewicki, R. J. y Chaturvedi, S. 2006. Trust in developing relationships: From theory to measurement. *Proceedings of the Academy of Management Meetings*, Atlanta, GA.
- McCauley, D.P. y Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16, 2, 265-284
- McDonald, G. W. (1981). Structural Exchange and Marital Interaction. *Journal of Marriage and the Family* (November), 825-839.
- McEvily, B. y Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations, *Journal of Trust Research*, 1, 1, 23-63
- McEvily, B., Perrone, V. y Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91-103.
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98, 5-20.
- McGregor, D. M. (1944). Conditions of effective industrial leadership. *Journal of Consulting Psychology*, 8, 55-63.
- McKnight, D. H. y Chervany, N. L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. En R. Falcone, M. Singh y Y. H. Tan (Eds.) (2001). *Trust in Cyber-societies*, LNAI 2246, (27-54), Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. y Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- McShane, S. L. y Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice of the real world*. New UYork: McGraw-Hill/Irville.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5, 2, 76-100. DOI: 10.1108/17554191311320764
- Meyer, J. P. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London, England: Sage.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1987). A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J. P. y 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: 195-209
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Re-*

- source Management Review*, 11, 3, 299-326.
- Meyer, J. P. y Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 4, 283-294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Gellatly, I. R. (1990). Affective and continu- ance commitment to the organizati- on: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, CA (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. y Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.
- Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B. y Nitzsche, A. (2018) Exploring the Differential Impact of Individual and Organizational Factors on Organizational Commitment of Physicians and Nurses. *BMC Health Services Research*, 18, 180. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2977-1>
- Milgrom, P. y Roberts, J. 1992. Economics, organization and management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. In M.R. Kramer y R. T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A. K. y Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 2, 261-279.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford, UK: Elsevier.
- Molm, L. D. (1994). Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163–76.
- Molm, L. D., Collett, J. L. y Schaefer, D. R. (2006). Conflict and Fairness in Social Exchange. *Social Forces* 84, 2331–2352.
- Molm, L. D., Collett, J. L. y Schaefer, D. R. (2007a). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity. *American Journal of Sociology* 113, 205–42.
- Molm, L. D., Collett, J. L. y Schaefer, D. R. (2007b). The Value of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70, 2, 199-217.
- Molm, L. D., Nobuyuki, T. y Gretchen, P. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology* 105, 1396–1427.
- Monteiro, S. O. M. (2008). *Optimismo e vinculação na transição para o ensino superior: relação com sintomatologia psicopatológica, bem-estar e rendimento académico*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Mooradian, T., Renzl, B. y Matzler, K. (2006). 'Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing'. *Management Learning*, 37, 4, 523–540.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande (1992). Relationship Between Providers and Users if Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, (Augustg), 314-329.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Morris, J. H. y Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 3, 512-526.
- Morris, J. H. y Snyder, R. A. (1979). A Second Look at Need for Achievement and Need for Autonomy as Moderators of Role Perception-outcome Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 64, 173-178.
- Morris, J. H. y Steers, R. M. (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morrow (1993). *The theory and measurement of work*. Greenwich: JAI Press.
- Morrow, P. C. (1983). Concep redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). The theory and measurement of work commitment. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Morrow, P. C. y McElroy (1987). Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of com-*

- mitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 2, 224-247.
- Mühl, J. K. (2014). *Organizational trust. Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants*. Springer: Londres. DOI 10.1007/978-3-319-04069-1
- Muñiz, J. y Bartram, D. (2007). Improving international tests and testing. *European Psychologist*, 12, 206-219.
- Muthén, B. (1993). Goodness of fit with categorical and other nonnormal variables. En K. A. Bollen y J. S. Long editores. *Testing structural equation models*. California: SAGE (205-234).
- Nanus, B. (1989). *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. Contemporary Books, Chicago, IL
- Nelson, D. L. y Quick, J. C. (2008). *Understanding organizational behavior*. Mason, Australia: Thomson/South-Western.
- Nooteboom, B. y Six, F. (eds.) (2003). *The trust process*. Londres: Edward Elgar.
- North, D. C. (1990). A Transaction Cost Theory of Politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2, 4, 355-367. <https://doi.org/10.1177/0951692890002004001>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New Yoork: McGraw-Hill
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: the key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration* 19, 3, 58-70.
- Nyhan, R.C. y Marlowe, H.A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-635.
- O'Driscoll, M. P. (1987). Attitudes to the Job and the Organisation Among New Recruits: Influence of Perceived Job Characteristics and Organisation Structure. *Applied Psychology: An International Review*, 36, 133-145.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 4, 9-25.
- O'Reilly, C. A. y Caldwell, D. F. (1980). Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factor son Subsequent Satisfaction and Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.
- O'Reilly, C. A. y Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W. y Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organization- al Work-Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work-Family Conflict and Enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 28-40. <https://doi.org/10.1037/a0026428>
- Okubo, M., Ishikawa, K., Oyama T. y Tanaka, Y. (2023). The look in your eyes: The role of pupil dilation in disguising the perception of trustworthiness, *Journal of Trust Research*, 13, 1, 87-97, DOI: 10.1080/2151 5581.2023.2165090
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. S. y Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 24, 1, 61-79. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.05>
- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan L. y Loke A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24, 1, 62-77.
- Orgambidez, A. y Almeida, H. (2018). Predictors of Organizational Commitment in Nursing: Results from Portugal. *Investigacion Y Educacion En Enfermeria*, 36, 1-9. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v36n1e14>
- Ortega, V. y Martín-Quirós, M.A. (2003). Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). *Encuentros en Psicología Social*, 1, 1, 7-11
- Otero, J.M., Luengo, A., Romero, E., Gómez-Fraguela, J.A. y Castro, C. (1998). *Psicología de la Personalidad. Manual de prácticas*. Barcelona: Ariel Practicum.
- Ottati, F. y Porto Noronha, A. P. (2017). Estructura factorial del Life Orientation Test Revisado. *Acta Colombiana de Psicología*, 20, 1, 40-48.
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting Turnover Intentions and Turnover Behavior: A Multivariate Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 111-121.
- Parasuraman, S. y Alutto, J. A. (1984). Sources of Outcome Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model. *Academy of Management Journal*, 27, 330-350.

- Pardo, A., Ruiz, M. A. y San Martín, R. (2009). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud* (vol. I). Madrid: Síntesis.
- Parks, C. D. , Henager, R. F. y Scamahorn, S. D. (1996). Trust and reactions to messages of intent in social dilemmas. *Journal of Conflict Resolution*, 40, 134-151.
- Parvatiyar., A., Sheth, J. N. y Whittington, F. B. (jr.). (1992). *Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships: Emerging Research Issues*. (Working Paper nº CRM 92-101). Atlanta, GA: Emory University, Center for Relationship Marketing.
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral [Climate and organizational justice and its effect on job satisfaction]. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5, 1-20.
- Paxton, P. y Glanville, J. L. (2015). Is Trust Rigid or Malleable? A Laboratory Experiment. *Social Psychology Quarterly* 78, 194–204.
- Pearce, J. L., Branyiezki, I. y Bakasci, G. A. (1994). *The costs of organizational distrust*. Unpublished manuscript, Graduate School of Management, University of California, Irvine.
- Pfeffer, J. y Lawler, J. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards and Behavioral Commitment on Attitude Toward the organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25, 38-56.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. United States of America: Harper & Row, Publishers.
- Pierce, J. L. y Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13, 163–178.
- Ping, R. A. ( Jr.) (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on re- tailer exiting, voice, loyalty, oportunism and neglect. *Journal of Retailing* 69, 3, 320-352.
- Pintor, G.M. (1989) Análisis factorial de las actitudes personales en educación secundaria. Un estudio empírico en la Comunidad de Madrid. *Revista de Psicología*. No Vol., nº, pp: 73-97.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, pp. 107-142.
- Podsakoff, P. , Williams, L. J. y Todor, W. D. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and norprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29, 820-831.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. y Smith, F. J. (1976). Organizatinal Commitment and Managerial Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- Porter, L., Steers, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric nurses (ONR Contract N00014-69-A-0200-9001). *U.S. Department of Health Education & Welfare National Institute of Education*.
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65, (May/June), 43-59.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in B.M. Staw y L. L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 295-336.
- Powell, D. M. y Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65, 1, 157-177.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press, Inc.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- PSUWC (2011). Pennsylvania State University World Campus (PSUWC) (2011). *Lesson 12: Work and Organizational Commitment: Am I attached to the organization? PSYCH 484: Work Attitudes and Motivation*. Retrieved from [https://cms.psu.edu/section/content/default.asp?WCI=pgDisplay&WCU=CRSCNT&EN-TRY\\_ID=97D4659902F4475D805509F12683C53D](https://cms.psu.edu/section/content/default.asp?WCI=pgDisplay&WCU=CRSCNT&EN-TRY_ID=97D4659902F4475D805509F12683C53D).
- Randall, D.M. y Wolff, J.A. (1994). The time interval in the intention-behavior relationship: Meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, 33, pp. 405-418.
- Read, W.H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, pp. 3-15.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. y Zanna, M. D. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Rempel, J. K., Homes, J. G. y Zanna, M. P. (1985). 'Trust in close relationships'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1, 95–112.



- Rhodes, S. R. y Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34, 1013-1035
- Riketta, M. y Van Dick, R. (2005). Foci of attachments in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Ring, S. M. y Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Ritzer, G. y Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robbins, B. (2014). *On the Origins of Trust*. Ph.D. dissertation, University of Washington, Seattle.
- Robbins, B. (2016). What is trust? A multidisciplinary review, critique and synthesis. *Sociology Compass*, 10/10: 972-986.
- Robbins, S. P. (1999): *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574-599.
- Roberts, K.H. y O'Reilly, C.A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, pp. 205-215
- Robinson, S. L. y D. M. Rousseau (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15, 245- 259.
- Robson, M.J., Katsikeas, C.S. y Bello, D.C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19, 647-655.
- Rojas, M. D. L., Londoño, L. M. V. y Valencia Corrales, M. E. V. (2015). Modelos de confianza, análisis desde la organización. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 12, 2, 13-19
- Rosen, B. y Jerdee, T. H. (1977). Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 628-631.
- Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 3, 367-372. <https://doi.org/10.1037/h0044579>
- Ross, W. y LaCroix, J. (1996). Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: a literature review and integrated model. *International Journal of Conflict Management*, 7, 4, 314-360.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 4, 651-665
- Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist* 26, 443-452.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist* 35, 1-7.
- Rousseau D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations*. Sage: London.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.
- Rousseau, D.M. and Tijoriwala, S.A. (1999) What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>
- Ruekert, T. y Walker, O. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units. *Journal of Marketing*, 51, (January), 1-19.
- Ruiz de Alba, J. L. (2010): *La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo*, Tesis doctoral, Spicum, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Ruiz, A. y F. J. Llorens (2004). Efectos de las relaciones laborales en el comportamiento organizacional y en las percepciones de prestación del servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 13, 115-130.
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Models). *Papeles del Psicólogo*, 31, 1, 34-45.
- Rusbult, C. E. y Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Rusbult, C. E., Lowery, D., Hubbard, M., Maravankin, O. J. y Neises, M. (1988). Impact of employee mobility and employee performance on the allocation of rewards under conditions of constraint. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 605-615.
- Rylander, D., D. Strutton y L. E. Pelton (1997). Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice. *Journal of Marketing Theory and Practice* 5, 2, 58-71.
- Saks, (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 7, 600-619.

- Sakuta, Y., Kanazawa, S. y Yamaguchi, M. K. (2018). Infants prefer a trustworthy person: An early sign of social cognition in infants. *PLoS one*, 13, 9, e0203541. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203541>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (1–54). Chicago: St. Clair Press.
- San Juan, P. y Magallanes, A. (2006). Estudio del efecto del optimismo disposicional em el bienestar físico y psicológico desde una perspectiva longitudinal. *Acción Psicológica*, 4, 1, 47-55.
- San Martín Gutiérrez, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración*, 58, 2, 11-38.
- San Martín Gutiérrez, S. y Camarero Izquierdo, C. (2010). Los determinantes de la confianza del comprador online: comparación con el caso de subasta. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 10, extra 1, 43-61.
- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8, 57-67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>
- Sapienza, P., Toldra-Simats, A. y Zingales, L. (2013). Understanding Trust. *The Economic Journal* 123, 1313–1332.
- Sato, K. (1988). Trust and group size in a social dilemma. *Japanese Psychological Research*, 30, 88-93.
- Sato, K. (1989). Trust and feedback in a social dilemma. *Japanese Journal of experimental Social Psychology*, 29, 128-138.
- Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. In: R. L., Burgess y T. L. Huston (eds.). *Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press, New York 61-98.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A.B. (2002) The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp: 71-92.
- Scheier, M. F. y Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F. y Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical wellbeing: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 2, 201-228.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. y Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. y Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem) – a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 6, 1063-1078.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schlenker, B. R., Helm, B. y Tedeschi, J. T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 419-427.
- Schockley-Zalabak, P., Ellis, K. y Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational development Journal*, 18, 4, 35-48.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivation Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. (1996). *Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation*. Paper presented at the 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32, 2, 344-354.
- Schou I, Ekeberg Ø, Ruland CM, Sandvik L, Kåresen R. (2004). Pessimism as a predictor of emotional morbidity one year following breast cancer surgery. *Psychooncology*, 13, 5, 309-320. doi:10.1002/pon.747.
- Scott, D. (1983). Trust differences between men and women in superior-subordinate relationships. *Group and Organization Studies*, 8, 319-336.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1981
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. and Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1069-1092. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. y Cheraskin, L. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.

- Shapiro, S P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology* 93, 623-658.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sheeran, P. y Orbell, S. (1998). Does intention predict condom use? A meta analysis and test of four moderators. *British Journal of Social Psychology*, 37, 231-250.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Sheppard, B. H. y Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 3, 422-437.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R.J. y Minton, J. (1992). *Organizational justice*. New York: Free Press.
- Sheppard, B.H., Hartwick, J. y Warshaw, P.R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.
- Sherman, S. (1992). Are Strategic Alliances Working?. *Fortune (September)*, 77-78.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. y Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. y Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal* 18, 4, 35-48.
- Shoemaker, D.J., Snizek, W. E. y Bryant, C. D. (1977). Toward a Further Clarification of Becker's Side-bet Hypothesis as Applied to Organizational and Occupational Commitment. *Social Forces*, 56, 598-603.
- Simmel, G. [1908] 1950. *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- Simmel, G. 1978. *Philosophy of Money*. London, UK: Routledge.
- Singh, A. y Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment –A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22, 7, 1192-2011.
- Sitkin, S. B. y Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17: 9-38.
- Sitkin, S. B. y Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- Smith, K., Gregory, S. R. y Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8, 6, 3-9.
- Smitka, M. 1994. Contracting without contracts: How the Japanese manage organizational transactions. In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The legalistic organization*, 91-108. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Solomon, L. (1960). The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 223-230.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Interface. *Journal of Business Horizons*, (July/August), 75-81.
- Spreitzer, G. M. y Mishra, A. K. (1999). Giving up without losing control: trust and its substitutes effects on managers' involving employees in decision-making. *Group and Organization Management*, 24, 2, 155-187.
- Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19, 7, 945-955.
- Stanley, D. A., Sokol-Hessner, P. Banaji, M. R. y Phelps, E. A. (2011). *Implicit Race Attitudes Predict Trustworthiness Judgments and Economic Trust Decision*. *PNAS* 108: 7710-7715.
- Staw, B. M. (1977). Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action. *Human Relations*, 30, 5, 431-450.
- Stebbins, R. A. (1970a). *Commitment to deviance: To nonprofessional criminal in the community*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Stebbins, R. A. (1970b). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 4, 526-529.
- Steel, R. P. y Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407
- Steel, R. P., Griffeth, R. W. y Hom, P. W. (2002). Practical Retention Policy for the Practical Manager. *Academy of Management Executive*, 18, 149-169. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.7173588>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1, 46-56.
- Steers, R. M. y Spencer (1977). The Role of Achievement Motivation in Job Design. *Journal of Applied*

- Psychology*, 62, 472-479.
- Steers, R.M. y Braunstein, D. N. (1976). A Behaviorally-based Measure of Manifest Need in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Stone-Romero, E. E. (2004). The relative validity and usefulness of various empirical re- search designs. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Indus- trial and Organizational Psycho- logy* (pp. 77-98). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Strickland, L. H. 1958. Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 24, 200-215.
- Sturgis, P., Read, S., Hatemi, P. K., Zhu, G., Trull, T., Wright, M. J. y Martin, N. G. (2010). A Genetic Basis for Social Trust. *Political Behavior* 32, 205–30.
- Sweeney (2010). Do soldiers re-evaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military Psycholo- gist*, 22, 70-88. <http://dx.doi.org/10.1080/08995601003644312>
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1959). Quantitative judgment in social perception. *British Journal of Psychology*, 50, 16-29.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13, 2, 65-93).
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. En S. Worchel y W. G. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations* (2ª edición, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. F. (2000) Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organiza- tion. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 2, 241--60.
- Tan, H. H. y Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology* 143,1, 45–66.
- Tan, H. H. y Tan, C. S.F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 126, 2, 241–260.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thompson, L. y Spanier, G. B. (1983). The End of Marriage and Acceptance of Marital Termination. *Journal of Marriage and the Family*, 45, (February), 103-113.
- Tian, Q., Zhang, L. y Zou, W. (2014). Job Insecurity and Counterproductive Behavior of Casino Dealers— The Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Role of Supervisor Support. *Interna- tional Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- Todorov, A. (2017). Face value: The irresistible influence of first impressions. Princeton University Press.
- Todorov, A., Baron, S. G., & Oosterhof, N. N. (2008). Evaluating face trustworthiness: A model based approach. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3, 2, 119–127. <https://doi.org/10.1093/scan/nsn009>
- Todorov, A. y Oosterhof, N. N. (2011). Modeling social perception of faces [social sciences]. *IEEE Signal Processing Magazine*, 28, 2, 117–122. <https://doi.org/10.1109/MSP.2010.940006>
- Torres, E., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Barra, C. (2009). Análisis de la relación confianza-compromiso en la banca en internet. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 47, 379-391. DOI: 10.31876/revista.v14i47.10539.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need for Trust. *Journal of Educational Administration*, 39, 4, 308-331.
- Tschannen-Moran, M. y Hoy, W. K. (1998), A conceptual and empírical analysis of trust in schools. *Journal of Educational Administración*, 36, 4: 334– 352. <https://doi.org/10.1108/09578239810211518>.
- Tschannen-Moran, M. y Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measu- remente of trust. *Review of Educational Research*, 70, 4, 547-593.
- Tseng, H., Chen, T. y Chen, F. (2005). Constructing and testing a model of trustworthiness, trust behavior and organizational identification. *The Journal of Nursing Research*, 13, 293-330. <http://dx.doi.org/10.1097/01.JNR.0000387552.88575.a7>
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. y Catir, O. (2016) Perceived External Prestige and Organizational Devian- ce: The Case of Turkey’s Hospitality Industry. Forthcoming in the *International Journal of Contem- porary Hospitality Management (IJCHM)*, 28, 2, 366- 396.
- Tyler T. y Kramer R (1996) *Trust in organizations – frontiers of theory and research* (16–20, 25). Sage, Be- verly Hills.
- Tyler, T. (1990). *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tyler, T. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32, 5, 556-568
- Tyler, T. y Kramer, R.M. (1996). Whither trust?, in R. Kramer y T. Tyler (Eds), *Trust in Organizations*, Sa- ge, Thousand Oaks, CA.
- Tzafrir, S. S y Dolan, S. L. (2004) Trust me: A scale for measuring manager employee trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2, 2, 115-132, [https:// doi.org/10.1108/15365430480000505](https://doi.org/10.1108/15365430480000505).

- Tzortzaki, A. M. y Mihiotis, A. (2014). A review of knowledge management theory and future directions. *Knowledge and Process Management* 21, 1, 29-41.
- Uslaner, E. M. (1999). Democracy and social capital. In M. E. Warren (Ed.), *Democracy and trust* (pp. 121-150). Cambridge: Cambridge University Press.
- Uslaner, E. M. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Uslaner, E. M. (2008). Where we Stand Depends Upon Where Your Grandparents Sat: The Inheritability of Generalized Trust. *Public Opinion Quarterly* 72, 725-40.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. *Society for Human Resource Management Foundation*.
- Vandenberg, R. J. y Self, R. M. (1993). Assessing newcomers changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 557-568.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. y Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 1, 123-140.
- Vanhala, M., Heilmann, P. y Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and process management*, 23, 1, 46-61.
- Vele, C. L. (2018). Organizational Leadership Designed at Ensuring Employee Commitment. *Proceedings of the 7th International RAIS Conference on Social Sciences*, Tampa, 19-20 February 2018, 97-105. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3152103>
- Villarroel, P. B., Rubio, N. C. y Atenas, K. C. (2009). Evaluación del optimismo: un análisis preliminar del *Life Orientation Test* version revisada (LOT-R) en población chilena. *Universitas Psychologica*, 8,1, 61-68.
- Voet, J.V.D., Kuipers, B.S. y Groeneveld, S. (2017). Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between Leadership and Affective Commitment to Change in a Public Sector Context. *Public Management Review*, 18, 842-865.
- Wang, R. Y. y Strong, D. M. (1996) Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12, 4, 5-33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099
- Wathne, K. H. y J. B. Heide (2000). Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing* 64, 36-51.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A. y Allen, T. D. (2013). Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work-Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 606-622. <https://doi.org/10.1037/a0032491>
- WeiBo, Z., Kaur, S. y Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4, 1, 12-20.
- Weick, K. E. (2008). *Trust: A Bigger Picture*. Book review Symposium: Handbook of Trust Research (R. Bachman y A. Zaheer (Eds.). (2006). Handbook of Trust Research. *Academy of Management Review*, 33, 1, 271-283.
- Weiner, Y. (1988). Forms of Value Systems. A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 4, 43-445.
- 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, 515-535.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resources activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7, 4, 389-404.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard M.A. y Werner J.M (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23, 3, 513-530.
- Wicks, A.C., Berman, S.L. y Jones, T.M (1999). The structure of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24, 1, 99-116
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Wiener, Y. y Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1, 47-52. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90041-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90041-0)
- Wiener, Y. y Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96
- Williams, L. J. y Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 17, 3, 601-617.
- Williams, L. J. y Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied*

- Psychology*, 71, 219- 231.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26: 377-396.
- Williams, M. (2002). *Seeing through the client's eyes: Building interpersonal trust, cooperation and performance across organizational boundaries*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 30, 131-145.
- Wilson, J. P. y Rule, N. O. (2015). Facial trustworthiness predicts extreme criminal-sentencing outcomes. *Psychological Science*, 26, 8, 1325–1331. <https://doi.org/10.1177/0956797615590992>
- Wood, A. (2020). A nonverbal signal of trustworthiness: An evolutionarily relevant model. *Journal of Trust Research*, 10, 2, 134–158. <https://doi.org/10.1080/21515581.2021.1922912>
- Worchel, P. (1979). Trust and distrust. In W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wrightsman, L. S. (1966). Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 3, 328-332.
- Wrightsman, L. S. (1972). *Social psychology in the seventies*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Yamagishi, T. (1986). The provision of a sanctioning system as a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 110-116.
- Yamagishi, T. y Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion* 18, 129–66.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, 229–239.
- Zand, D. E. (1997) *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Zangaro, G.A. (2001) Organisational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36, 2, 14-22.
- Zeffane, R. y Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management* 14, 1, 3–11.
- Zenger, M., Finck, C., Zanon, C., Jimenez, W., Singer, S. y Hinz, A. (2013). Evaluation of the Latin American version of the Life Orientation Test-Revised. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13, 243-252.
- Zhou, J., López, J., Deng, R. y Bao, F. (2005). Information security. *Proceedings, lecture notes in computing science, 8th international conference*, Singapore, September 20–23, 483.
- Zucker, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.

# **Anexo 1**

## **Formulario de recogida de datos**



VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA

# Cuestiones de Eficacia y Bienestar Organizacional

Ignacio G. Fernández García-Agudo

<b>Muy importante: por razones de control, indique, por favor, los siguientes datos:</b>			
<i>Tres últimos dígitos, sin contar la letra, de su DNI</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>El día del mes de su fecha de nacimiento con dos dígitos</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Las tres primeras letras del nombre de su padre</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



## Presentación

Estimado colaborador:

Ante todo quiero agradecerle que haya decidido participar en este proyecto de investigación. No vamos a preguntarle cosas difíciles pero sí vamos a requerir unos minutos de su tiempo y por ello le estamos muy agradecidos.

A continuación encontrará varias tablas con preguntas diversas sobre su experiencia laboral en la empresa en la que trabaja actualmente o en la última en la que trabajó. Son preguntas aparentemente sin mayor trascendencia pero sus respuestas nos resultarán muy útiles para tratar de mejorar los entornos de trabajo.

Las respuestas son totalmente anónimas y no tienen otra finalidad que ser tratadas estadísticamente para extraer conclusiones científicas. Es muy importante que lea las instrucciones con detenimiento y que comprenda bien lo que se le pregunta. Conteste, por favor, con sinceridad a todas las cuestiones que se plantean porque de lo contrario se invalidarían todas las demás respuestas.

Agradeciéndole una vez más su tiempo y su colaboración, aprovechamos para expresar-le nuestro más sincero reconocimiento.

Un cordial saludo

## LOT / PTS

**INSTRUCCIONES.-** Rodee con una circunferencia el número que mejor refleje su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los enunciados que siguen, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Desacuerdo total	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Acuerdo total

1- En tiempos difíciles suelo esperar lo mejor	1	2	3	4	5
2- Me resulta fácil relajarme	1	2	3	4	5
3- Si algo malo me tiene que pasar, estoy seguro de que me pasará	1	2	3	4	5
4- Siempre soy optimista en cuanto al futuro	1	2	3	4	5
5- Disfruto un montón de mis amistades	1	2	3	4	5
6- Para mí es importante estar siempre ocupado	1	2	3	4	5
7- Rara vez espero que las cosas salgan a mi manera	1	2	3	4	5
8- No me disgusto fácilmente	1	2	3	4	5
9- Casi nunca cuento con que me sucedan cosas buenas	1	2	3	4	5
10- En general, espero que me ocurran más cosas buenas que malas	1	2	3	4	5
11- Normalmente confío en las personas hasta que me dan una razón para no confiar en ellas	1	2	3	4	5
12- Confiar en otra persona no es difícil para mí	1	2	3	4	5
13- Mi enfoque típico es confiar en nuevos conocidos hasta que demuestren que no debo confiar en ellos.	1	2	3	4	5
14- Mi tendencia a confiar en los demás es alta	1	2	3	4	5

## BTI

**INSTRUCCIONES.-** Piense en su Jefe o líder con el que trabaja en la empresa actual o en la que trabajaba hasta hace poco y diga en qué medida está usted dispuesto a ... (tenga en cuenta la escala siguiente):

	2	3	4	5
Nada dispuesto en absoluto	Poco dispuesto	Ni dispuesto ni indisposto	Bastante dispuesto	Totalmente dispuesto

1- Confiar en los juicios de su Jefe/líder relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5
2- Compartir sus sentimientos personales con su Jefe/líder.	1	2	3	4	5
3- Confiar en las habilidades y capacidades de su Jefe/líder relacionadas con la tarea	1	2	3	4	5
4- Confiar en su Jefe/líder sobre los problemas personales que afectan a su trabajo.	1	2	3	4	5
5- Confiar en su Jefe/líder para manejar un asunto importante en su nombre.	1	2	3	4	5
6- Discutir honestamente con su Jefe/líder cómo se siente usted acerca de su trabajo, incluso los sentimientos negativos y las frustraciones	1	2	3	4	5
7- Confiar en su Jefe/líder para representar correctamente su trabajo ante los demás.	1	2	3	4	5
8- Discutir con su Jefe/líder problemas relacionados con el trabajo u otras dificultades que podrían ser utilizadas para perjudicarlo.	1	2	3	4	5
9- Confiar en su Jefe/líder para respaldarlo en situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
10- Compartir sus creencias personales con su Jefe/líder.	1	2	3	4	5

**INSTRUCCIONES.-** A continuación se presentan algunas declaraciones que expresan sus sentimientos o actitudes hacia su organización. Por favor, califique cada declaración siguiendo la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Desacuerdo total	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Acuerdo total

1- Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización	1	2	3	4	5
2- Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera	1	2	3	4	5
3- No siento ninguna obligación de continuar en mi organización actual	1	2	3	4	5
4- Sinceramente, siento que los problemas de esta organización son también mis problemas	1	2	3	4	5
5- Si dejara esta organización, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas	1	2	3	4	5
6- Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar con el cambio	1	2	3	4	5
7- No tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi organización	1	2	3	4	5
8- Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera que quería dejar mi organización ahora mismo	1	2	3	4	5
9- Me sentiría culpable si dejase mi organización ahora	1	2	3	4	5
10- No me siento emocionalmente unido a esta organización	1	2	3	4	5
11- Creo que tengo muy pocas alternativas como para considerar dejar esta organización	1	2	3	4	5
12- Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5
13- No me siento como 'parte de una familia' en mi organización	1	2	3	4	5
14- Si no hubiera dado ya tanto de mí a esta organización, podría considerar trabajar en otra parte	1	2	3	4	5
15- No dejaría mi organización en este momento porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí	1	2	3	4	5
16- Esta organización tiene un gran significado personal para mí	1	2	3	4	5
17- Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo	1	2	3	4	5
18- Le debo mucho a mi organización	1	2	3	4	5

**INSTRUCCIONES:** Piense en el equipo de Alta Dirección de la empresa en que trabaja actualmente o en la que ha trabajado hasta hace poco. Para cada declaración, rodee el número que mejor describa su grado de acuerdo o desacuerdo con cada declaración.

1	2	3	4	5
Desacuerdo total	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Acuerdo total

1- La Alta Dirección es muy capaz de realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
2- La Alta Dirección está muy preocupada por mi bienestar.	1	2	3	4	5
3- La Alta Dirección tiene un gran sentido de la justicia.	1	2	3	4	5
4- Si me saliera con la mía, no permitiría que la Alta Dirección tuviera ninguna influencia sobre los temas que son importantes para mí. *	1	2	3	4	5
5- Se sabe que la Alta Dirección tiene éxito en lo que trata de hacer.	1	2	3	4	5
6- Mis necesidades y deseos son muy importantes para la Alta Dirección.	1	2	3	4	5
7- Nunca tengo que preguntarme si la Alta Dirección se atendrá a su palabra.	1	2	3	4	5
8- Estaría dispuesto a permitir que la Alta Dirección tenga control total sobre mi futuro en esta empresa.	1	2	3	4	5
9- La Alta Dirección tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que debe hacerse.	1	2	3	4	5
10- La Alta Dirección no haría a sabiendas nada que me hiciera daño.	1	2	3	4	5
11- La Alta Dirección se esfuerza por ser justa en los tratos con los demás.	1	2	3	4	5
12- Realmente desearía tener una buena manera de vigilar a la Alta Dirección. *	1	2	3	4	5
13- Me siento muy seguro de las habilidades de la Alta Dirección.	1	2	3	4	5
14- La Alta Dirección realmente busca lo que es importante para mí.	1	2	3	4	5
15- Las acciones y los comportamientos de la Alta Dirección no son muy coherentes*	1	2	3	4	5
16- Me sentiría cómodo al darle a la Alta Dirección una tarea o problema que era crítico para mí, incluso si no pudiera vigilar sus acciones.	1	2	3	4	5
17- La Alta Dirección tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro rendimiento	1	2	3	4	5
18- La Alta Dirección hará todo lo posible por ayudarme.	1	2	3	4	5
19- Me gustan los valores de la Alta Dirección.	1	2	3	4	5
20- La Alta Dirección está bien cualificada.	1	2	3	4	5
21- Principios sólidos parecen guiar el comportamiento de la Alta Dirección.	1	2	3	4	5

**Para terminar, conteste, por favor, las siguientes preguntas sobre usted:**

<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Varón	<input type="checkbox"/> Mujer	
<b>Edad (años)</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 30 años	<input type="checkbox"/> 30-45 años	<input type="checkbox"/> Más de 45 años
<b>Estudios (nivel más alto)</b>	<input type="checkbox"/> No universitarios	<input type="checkbox"/> Universitarios	<input type="checkbox"/> Posgrado
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 3 años	<input type="checkbox"/> 3-10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años
<b>Tamaño empresa</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 10 trabajadores	<input type="checkbox"/> 10 - 49 trabajadores	<input type="checkbox"/> 50-249 trabajadores <input type="checkbox"/> Más de 250 trabajadores
<b>Tipo de trabajo</b>	<input type="checkbox"/> Profesional/técnico	<input type="checkbox"/> Mando medio	<input type="checkbox"/> Directivo

## **Anexos 2, 3, 4 y 5**

**Anexo 2.-** Matriz de correlaciones entre los ítems de la escala '*Propensity to Trust Scale*'

Matriz correlaciones entre los ítems del factor único de ' <i>Propensity to Trust Scale</i> '				
	i18	i19	i20	i21
i18	1.000			
i19	0.477	1.000		
i20	0.540	0.559	1.000	
i21	0.552	0.705	0.633	1.000

**Anexo 3.-** Matriz de correlaciones entre los ítems de '*Behavioral Trust Inventory*'

Matriz correlaciones entre los ítems de toda la escala ' <i>Behavioral Trust Inventory</i> '										
	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32
i23	1.000									
i24	0.442	1.000								
i25	0.713	0.350	1.000							
i26	0.502	0.610	0.441	1.000						
i27	0.557	0.522	0.517	0.523	1.000					
i28	0.366	0.434	0.311	0.381	0.439	1.000				
i29	0.578	0.418	0.640	0.482	0.610	0.491	1.000			
i30	0.231	0.301	0.209	0.270	0.332	0.483	0.389	1.000		
i31	0.561	0.502	0.539	0.546	0.585	0.471	0.655	0.445	1.000	
i32	0.354	0.652	0.313	0.524	0.441	0.437	0.408	0.321	0.506	1.000

Anexo 4- Matriz de correlaciones entre los ítems de ‘*Organizational Trust Instrument*’

Matriz correlaciones entre los ítems del <i>Organizational Trust Instrument</i>																					
	i101	i102	i103	i104	i105	i106	i107	i108	i109	i110	i111	i112	i113	i114	i115	i116	i117	i118	i119	i120	i121
<b>i101</b>	1.000																				
<b>i102</b>	0.586	1.000																			
<b>i103</b>	0.615	0.823	1.000																		
<b>i104</b>	0.155	0.187	0.194	1.000																	
<b>i105</b>	0.628	0.454	0.511	0.157	1.000																
<b>i106</b>	0.526	0.797	0.732	0.186	0.458	1.000															
<b>i107</b>	0.526	0.577	0.597	0.207	0.521	0.614	1.000														
<b>i108</b>	0.431	0.515	0.521	0.265	0.355	0.524	0.497	1.000													
<b>i109</b>	0.590	0.560	0.612	0.210	0.567	0.510	0.538	0.483	1.000												
<b>i110</b>	0.537	0.677	0.658	0.194	0.459	0.615	0.537	0.460	0.540	1.000											
<b>i111</b>	0.556	0.774	0.783	0.156	0.491	0.725	0.547	0.502	0.620	0.717	1.000										
<b>i112</b>	0.314	0.300	0.306	0.272	0.268	0.237	0.250	0.247	0.307	0.358	0.342	1.000									
<b>i113</b>	0.678	0.627	0.634	0.199	0.605	0.624	0.612	0.522	0.684	0.594	0.619	0.328	1.000								
<b>i114</b>	0.508	0.761	0.693	0.186	0.479	0.802	0.567	0.552	0.563	0.636	0.705	0.231	0.629	1.000							
<b>i115</b>	0.370	0.353	0.391	0.213	0.303	0.291	0.365	0.238	0.372	0.339	0.359	0.321	0.413	0.342	1.000						
<b>i116</b>	0.321	0.417	0.415	0.120	0.275	0.382	0.299	0.316	0.374	0.414	0.407	0.198	0.408	0.459	0.184	1.000					
<b>i117</b>	0.527	0.501	0.532	0.201	0.520	0.508	0.429	0.411	0.569	0.434	0.513	0.243	0.575	0.519	0.287	0.435	1.000				
<b>i118</b>	0.534	0.811	0.776	0.213	0.520	0.768	0.589	0.527	0.622	0.689	0.779	0.324	0.642	0.780	0.352	0.492	0.565	1.000			
<b>i119</b>	0.546	0.757	0.777	0.218	0.513	0.707	0.551	0.549	0.636	0.637	0.766	0.309	0.672	0.718	0.386	0.465	0.602	0.771	1.000		
<b>i120</b>	0.642	0.592	0.629	0.220	0.640	0.559	0.519	0.459	0.672	0.541	0.615	0.280	0.708	0.575	0.374	0.365	0.621	0.627	0.681	1.000	
<b>i121</b>	0.584	0.636	0.696	0.175	0.605	0.588	0.584	0.522	0.685	0.637	0.702	0.338	0.681	0.611	0.403	0.399	0.586	0.677	0.715	0.726	1.000

## Anexo 5- Matriz de correlaciones entre los ítems de ‘*Commitment Scales*’

Matriz de correlaciones entre todos los ítems de la escala															
	I82	I85	I86	I87	I88	I89	I90	I91	I92	I93	I94	I96	I97	I98	I99
i82	1.000														
i85	0.432	1.000													
i86	0.416	0.373	1.000												
i87	0.403	0.336	0.365	1.000											
i88	0.437	0.429	0.211	0.302	1.000										
i89	0.341	0.237	0.672	0.323	0.129	1.000									
i90	0.276	0.327	0.374	0.474	0.246	0.445	1.000								
i91	0.388	0.322	0.225	0.272	0.598	0.169	0.215	1.000							
i92	0.064	-0.047	0.351	0.128	-0.095	0.341	0.114	-0.139	1.000						
i93	0.604	0.451	0.291	0.482	0.450	0.228	0.395	0.460	0.007	1.000					
i94	0.328	0.292	0.189	0.216	0.469	0.114	0.222	0.508	-0.122	0.417	1.000				
i96	0.234	0.336	0.182	0.485	0.311	0.241	0.545	0.307	-0.112	0.454	0.304	1.000			
i97	0.491	0.603	0.385	0.435	0.511	0.272	0.407	0.456	-0.052	0.587	0.419	0.488	1.000		
i98	0.035	-0.069	0.322	0.060	-0.175	0.330	0.046	-0.157	0.673	-0.048	-0.120	-0.159	-0.058	1.000	
i99	0.517	0.418	0.329	0.384	0.443	0.354	0.381	0.428	0.023	0.575	0.380	0.393	0.601	0.024	1.000