

VICENTE ANTONIO MARTÍNEZ TUR

Doctor en Psicología por la Universidad de Valencia

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **1.º Premio Estudios Financieros 2003** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Martina MENGUZZATO BOULARD, don José CAÑERO ROJANO, don Vicente GONZÁLEZ ROMA, don José REDONDO MARTÍNEZ, doña María Luisa SALANOVA SORIA y don José TOMÁS MARTÍNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

EN los últimos años se ha hecho patente una paradoja difícil de resolver. Por una parte, la confianza general de los ciudadanos en las organizaciones e instituciones, así como en sus responsables, no hace más que disminuir. Pero, por otra parte, la confianza se está convirtiendo en una exigencia ineludible, al menos para las organizaciones que se enfrentan a ambientes dinámicos. Este trabajo aborda el análisis de la confianza en las organizaciones con la intención de extraer las principales implicaciones para la gestión de recursos humanos. Para ello, se define la confianza y sus tipos y niveles; se analizan en detalle las bases que subyacen en su formación, así como el proceso dinámico capaz de incrementar, transformar y erosionar la confianza en las organizaciones; se describen las consecuencias de la confianza para las conductas de cooperación, la gestión del conocimiento, el trabajo en equipo y las relaciones inter-organizacionales; y se plantean las implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. El concepto de confianza.
 1. Confianza instrumental y confianza socioemocional.
 2. Los niveles de análisis.
- III. Bases de la confianza.
 1. La confianza en las relaciones interpersonales.
 - 1.1. Bases instrumentales de la confianza interpersonal.
 - 1.2. Bases emocionales y sociales de la confianza interpersonal.
 2. La confianza colectiva.
 - 2.1. La confianza colectiva basada en las normas y la adopción de roles.
 - 2.2. La confianza colectiva basada en la identidad social.
 - 2.3. El papel de la justicia organizacional.
- IV. La confianza como proceso dinámico.
 1. Fases en la generación de confianza.
 - 1.1. El inicio de la relación.
 - 1.2. El conocimiento mutuo.
 - 1.3. La identificación.
 2. La erosión de la confianza.
- V. Consecuencias de la confianza.
 1. Cooperación y gestión del conocimiento.
 2. Mejora del trabajo en equipo.
 3. Establecimiento de relaciones interorganizacionales.
- VI. Implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos.
 1. Identificación de factores de contingencia.
 2. Generación y mantenimiento de la confianza colectiva.
 3. Control de las dificultades en las relaciones jerárquicas.
 4. Valoración del impacto de la tecnología de control.
 5. Recuperación de la confianza.
 6. Control del exceso de confianza.
- VII. Resumen y conclusiones.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

La pérdida de confianza es un problema grave en nuestras sociedades y organizaciones. Escándalos recientes como el del caso «Enron» han hecho mella y urgen mecanismos para recuperar la confianza (DIPIAZZA y ECCLES, 2002). No se trata, sin embargo, de un fenómeno reciente. ROTTER (1971) avisó hace décadas del peligro de la disminución de la confianza en nuestras sociedades. Sus estudios longitudinales demostraban que la confianza disminuía de manera progresiva y significativa. Estas predicciones parecen haberse confirmado y generalizado. Por ejemplo, los estudios de NYE, ZELIKOW y KING (1997) demuestran que la confianza general de los estadounidenses en las organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, ha disminuido de una manera contundente en el período que va desde 1964 a 1997, y algo similar debe estar ocurriendo en otras sociedades económicamente avanzadas. Son muchos los factores, y de distinta índole, los que están explicando estos cambios. En su revisión sobre esta cuestión, KRAMER (1999) destaca la incapacidad de las instituciones y organizaciones para atender los problemas sociales que tienen planteados y la corrupción –amplificada a través de los medios de comunicación– de los líderes institucionales y organizacionales. Como indica ZIMMER (1972), las personas evaluamos el comportamiento de estos líderes para inferir el estado de las instituciones y organizaciones, así como el grado en que se puede confiar en ellas. Se trata de modelos muy visibles con los que las personas desarrollamos nuestras creencias acerca de la salud de nuestras sociedades y organizaciones.

Paradójicamente, la importancia de la confianza se incrementa con los cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo y de las organizaciones. La gestión del conocimiento se convierte en algo crítico para entender la prosperidad de las organizaciones, por lo que la confianza resulta una exigencia ineludible (véase ADLER, 2001; COSTA, ROE y TAILLIEU, 2001). En los ambientes dinámicos en que ahora se mueven muchas organizaciones es necesario generar innovaciones que sólo son posibles con las aportaciones de sus miembros y con conocimientos que muchas veces son tácitos o implícitos. Frente a un funcionamiento burocrático que describe situaciones estables y que regula tareas y responsabilidades para cada puesto de trabajo, se pone el acento en la participación y en la innovación (MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995). Indicadores de esto podrían ser el trabajo en equipo, las alianzas entre organizaciones o las relaciones horizontales a lo largo de la estructura organizacional. Debido al nivel de complejidad que han de afrontar las organizaciones, el conocimiento experto necesario difícilmente puede pertenecer a un grupo o a una organización, por lo que es imprescindible la comunicación y la transmisión de ideas. La generalización de las tecnologías de la información facilita la comunicación (CASTELLS, 1997), pero si no existe confianza es difícil que los conocimientos se den a conocer y sean utilizados por una organización o grupo de organizaciones (NEWELL y SWAN, 2000).

En este trabajo se pretende realizar un análisis de la confianza en las organizaciones con el objetivo de esclarecer el estado de la cuestión sobre el tema y plantear los principales retos para la gestión de recursos humanos. Para ello, se siguen varios pasos. En primer lugar, se define el concepto de confianza. A continuación se describen las principales bases de la confianza. En tercer lugar, se analiza la confianza en las organizaciones desde una perspectiva dinámica. Al fin y al cabo, la confianza se desarrolla a lo largo del tiempo, con momentos en que se puede incrementar y otros en los que se puede erosionar. Finalmente, se señalan las consecuencias de la confianza y las implicaciones para la gestión de recursos humanos.

II. EL CONCEPTO DE CONFIANZA

La confianza es difícil de definir porque es compleja y multifacética. Tiene multitud de componentes y puede ser abordada desde diferentes perspectivas y disciplinas. De hecho, algunos investigadores y profesionales que se han acercado al tema se han quejado de la falta de consenso y precisión al respecto. Por ejemplo, SHAPIRO (1987) denuncia la existencia de un «popurrí» de definiciones que refleja la diversidad de niveles de análisis desde el que se analiza la confianza. En la misma línea, HOSMER (1995) indica que, aunque existe consenso a la hora de reconocer la importancia de la confianza, no existe el mismo acuerdo al definirla convenientemente. De todos modos, últimamente se han realizado esfuerzos en su delimitación conceptual que parecen ir en la buena dirección. ROUSSEAU, SITKIN, BURT y CAMERER (1998), revisando el concepto desde una perspectiva multidisciplinar, han puesto las bases para definir la confianza y establecer sus límites y condiciones. Según su análisis, habría dos componentes esenciales en la confianza íntimamente relacionados entre sí: 1) expectativas positivas acerca de las intenciones o comportamientos de la otra parte; y 2) intención de aceptar cierto grado de vulnerabilidad en la relación con la otra parte.

Además, para poder hablar de confianza es necesario que se presenten dos condiciones. En primer lugar, es ineludible la existencia de «riesgo», es decir, alguna probabilidad de perder para el sujeto que toma una decisión. Las relaciones entre riesgo y confianza son recíprocas. El riesgo crea una oportunidad para la confianza, y ésta, a su vez, permite asumir riesgos. La confianza sería innecesaria si las acciones pudieran ser anticipadas con total seguridad y no hubiera ningún riesgo. De hecho, la confianza cobra sentido cuando existe incertidumbre y se necesita manejar cierto nivel de complejidad en las organizaciones (YAMAGISHI y YAMAGISHI, 1994). Otra condición necesaria para hablar de confianza es la «interdependencia». Los resultados que obtiene cada parte dependen, en parte, de las acciones de la otra (WHITENER, BRODT, KORSGAARD y WERNER, 1998).

A la hora de clarificar el concepto de confianza, también hay que establecer los límites con otros fenómenos con los que mantiene relaciones. Así, no hay que confundir la confianza con sus antecedentes y/o consecuencias. La confianza no se refiere a una conducta (por ejemplo: cooperación) o a una elección (tomar riesgos o no). Es muy habitual confundir la confianza con la conducta de cooperar. Sin embargo, la cooperación es un comportamiento que puede ser resultado de la confianza pero también puede responder a otras causas como la coerción. A veces también se con-

funde la confianza con la decisión de tomar riesgos. Aunque el riesgo es una condición necesaria para hablar de confianza, se trata de una manifestación que puede ser resultado de otras variables relacionadas, por ejemplo, con la personalidad del individuo (por ejemplo: propensión al riesgo).

El establecimiento de las condiciones necesarias para la existencia de confianza, así como de sus límites con otros conceptos, no agota toda la complejidad del término. Se pueden considerar, además, diferentes tipos de confianza y niveles de análisis.

1. Confianza instrumental y confianza socioemocional.

La confianza puede adquirir diferentes formas y partir de supuestos distintos sobre la naturaleza humana. En general se distingue entre confianza instrumental y confianza socioemocional. La primera es la dominante y se basa en una concepción de ser humano como individuo racional y calculador. Se concibe la confianza a partir del cálculo que realizan las personas acerca de las ventajas y los inconvenientes de confiar en la otra parte (KRAMER, 1999). El individuo está motivado por aumentar sus beneficios y disminuir sus costes en las interacciones sociales que mantiene con otros. El ser humano procesa información buscando indicios creíbles (por ejemplo: reputación, certificados) que le lleven a confiar o no en la otra parte (MCALLISTER, 1995). Su decisión final dependerá del grado en que considere que tiene buenas razones para confiar y esperar que la decisión se traduzca en resultados positivos (TYLER y KRAMER, 1996).

A pesar de que esta concepción instrumental sigue siendo la dominante y juega un papel relevante en la comprensión de la confianza, posee limitaciones que conviene destacar. Este modelo de elección racional se basa en dos supuestos: 1) el individuo es capaz de procesar información y obtener conocimientos sobre la otra parte; y 2) las personas tienen valores o metas a partir de las cuales sopesan si vale la pena confiar en la otra parte. Sin embargo, como muy bien indica MARCH (1994), los modelos de elección racional tienden a exagerar las capacidades de procesamiento de información de los individuos, el grado en que realizan un cálculo consciente y la presencia de valores ordenados en función de sus metas. En cambio, ignoran la influencia que sobre la confianza tienen las emociones y las relaciones sociales (véase KRAMER, 1999).

La confianza socioemocional pretende superar estas limitaciones. De hecho, se pone un énfasis mucho mayor en las bases sociales y emocionales de la confianza. En la confianza instrumental se presupone una relación con escasa implicación entre las partes. En esta situación es relativamente fácil realizar cálculos sobre los beneficios y costes inmediatos de la confianza. Sin embargo, el enfoque socioemocional pone en tela de juicio la posibilidad de un procesamiento de información tan racional. Además, cuando la relación se alarga en el tiempo, empiezan a incorporarse lazos socioemocionales y compromisos entre las partes que van más allá de los cálculos a corto plazo (MCALLISTER, 1995). Entran en juego necesidades de afiliación y de identificación con el grupo y/o la organización (KRAMER, 1999) y se desarrolla el comportamiento moral (ROBERTS, 2001). Independientemente de los motivos iniciales que se tuvieran para evaluar los motivos de la

otra parte, la actitud hacia la otra parte adquiere su propia autonomía funcional. Las personas somos capaces de confiar en los demás porque lo consideramos moralmente apropiado (TYLER y KRAMER, 1996). Se produce un compromiso entre las partes que va más allá de la búsqueda de beneficios a corto plazo.

En síntesis, la confianza instrumental parte de una visión del ser humano como individuo egocéntrico que procesa información para obtener indicios o «buenas razones» para confiar en el otro. Por el contrario, la confianza relacional incorpora las bases sociales y emocionales de las interacciones sociales y es capaz de describir relaciones a largo plazo con niveles de compromiso y lealtad entre las partes. Se parte de una visión de ser humano como individuo comprometido con su entorno social y orientado no sólo hacia sus beneficios, sino también hacia los de los demás. La existencia de esta doble concepción de confianza es un reflejo de la complejidad que envuelve a las organizaciones y a las interacciones sociales entre los seres humanos.

2. Los niveles de análisis.

Otra cuestión que complica la delimitación conceptual de la confianza es que ésta puede ser analizada desde diferentes niveles de análisis. La mayoría de los estudios se centran en las relaciones micro o interpersonales. Sin embargo, también se ha estudiado la confianza grupal (COSTA, ROE y TAILLIEU, 2001), organizacional (SHEPPARD y SHERMAN, 1998) e interorganizacional (POWELL, 1996). Y es que, al fin y al cabo, los objetos de la confianza o los niveles de análisis son múltiples, pudiendo variar nuestro enfoque desde lo interpersonal hasta lo colectivo (ADLER, 2001).

Hasta cierto punto resulta lógico el predominio del enfoque interpersonal. Cuando pensamos en la confianza, nos viene a la mente con cierta facilidad una situación en la que una persona (A) confía en otra (B). Sin embargo, algunos han denunciado que el predominio del nivel de análisis individual simplifica de manera inevitable el estudio de la confianza (LEWIS y WEIGERT, 1985; SABEL, 1993). Según estos mismos autores, la confianza también se puede estudiar colectivamente, sin que haya una interacción directa entre todas sus partes. Dicha confianza estaría relacionada con un conjunto de normas y roles que definen el universo compartido de significados y expectativas de un colectivo (por ejemplo: una organización o conjunto de organizaciones). Estas normas hacen posible la confianza, ya que cada uno espera que el otro se comporte de acuerdo con unos criterios establecidos por el colectivo.

Esta perspectiva parte de una concepción de organización como entidad o sistema. La confianza evitaría el caos dentro de la organización, estableciendo regularidades que permiten la predicción del comportamiento de cada miembro en el sistema. Sin embargo, la organización también es el resultado de procesos que hacen emerger conductas creativas e innovadoras que no estaban establecidas *a priori* (véase ROUSSEAU, 1997). Como veremos más adelante, en esos procesos juega un papel fundamental la identificación del individuo con los valores del grupo y/o de la organización (KRAMER, BREWER y HANNA, 1996). La confianza, en este caso, tendría que ver con los compromisos socioemocionales que se producen en la organización.

En definitiva, la confianza puede ser estudiada en diferentes niveles de análisis. Las relaciones interindividuales o diádicas no se producen en el vacío. Existen normas sociales y organizacionales que influyen y condicionan la manera en que los individuos interactúan entre sí y establecen lazos de confianza. Ahora bien, es claro que las normas sociales no lo son todo. Cada persona dentro de la organización define su propia individualidad, se identifica o no con un grupo u organización, comparte y respeta algunas normas sociales pero se enfrenta a otras y modifica su entorno. La realidad es tan compleja que no soporta simplificaciones. La confianza se da en diferentes niveles que, además, interactúan entre sí. Como bien indica ROUSSEAU *et al.* (1998), las relaciones de confianza de nivel micro están insertadas en procesos de nivel macro. Pero, a su vez, la confianza en los colectivos es el resultado, en parte, de los acuerdos de nivel micro. Por ejemplo, la confianza interorganizacional está relacionada con la manera en que los representantes de las distintas organizaciones han interactuado entre sí. Así pues, es la interrelación e integración de los distintos puntos de vista lo que proporciona una concepción más precisa y completa de la confianza en las organizaciones.

III. BASES DE LA CONFIANZA

Es difícil establecer con claridad los antecedentes de la confianza. En los últimos años, han sido muchos los estudios que, desde aproximaciones bien distintas, han intentado delimitar los factores que explicarían la confianza en las organizaciones. Siguiendo la delimitación conceptual que acabamos de realizar, distinguiremos entre diferentes niveles de análisis. Así, consideraremos la confianza en las relaciones interpersonales y la confianza colectiva. Además, en cada uno de esos niveles se pueden observar bases instrumentales de la confianza y bases emocionales y sociales.

1. La confianza en las relaciones interpersonales.

En las relaciones interpersonales es donde más se ha estudiado la confianza en las organizaciones. Se asume que a través de estas relaciones los individuos pueden desarrollar mayores o menores niveles de confianza en función del conocimiento que obtienen de la otra parte. Ese conocimiento puede deberse a un contacto directo entre las partes, pero también indirecto. Como muy bien observaron BURT y KNEZ (1996) en su estudio de la confianza entre directivos, las terceras partes juegan un papel fundamental en la transmisión de información. La posibilidad de establecer lazos de confianza entre dos directivos se debía en buena medida a los comentarios realizados por un tercero. Éste se convertía en enlace y en portador de información de «segunda mano». No obstante, la mayor parte de la investigación sobre confianza en las relaciones interpersonales parte de la idea de que existe un conocimiento directo entre las partes que influye en la confianza. Sus bases son tanto instrumentales como emocionales y sociales.

1.1. Bases instrumentales de la confianza interpersonal.

A la hora de explicar la confianza en las relaciones interpersonales hay que acudir necesariamente a la teoría del intercambio social y a la noción de reciprocidad. Si partimos de la idea de que la confianza tiene como base la satisfacción de necesidades instrumentales, es el cálculo de costes-beneficios lo que explicaría que el individuo se decidiera a confiar y cooperar con otras personas de su entorno. Según esto, la persona establece intercambios con otros y decide ofrecer una serie de recompensas o beneficios con la esperanza de ser adecuadamente compensado. Si se produce reciprocidad, la confianza se mantiene y se fortalece. Si, por el contrario, no se dan las compensaciones adecuadas, la persona experimenta frustración y se erosiona la confianza interpersonal. Este mecanismo ha sido usado para entender las relaciones interpersonales en multitud de contextos, incluido el de la organización y las relaciones laborales (por ejemplo: BUUNK, DOOSJE, JANS y HOPSTAKEN, 1993). Hunde sus raíces en las teorías neodarwinistas del altruismo (BUUNK y SCHAUFELI, 1999), según las cuales algunas conductas de ayuda son útiles aun cuando puedan parecer arriesgadas y contraproducentes para el bienestar del individuo.

Hay que distinguir entre el intercambio económico y la teoría del intercambio social (BLAU, 1964; WHITENER, BRODT, KORSGAARD y WERNER, 1998). El intercambio económico se centra en una reciprocidad basada en beneficios extrínsecos con valor económico. En cambio, el intercambio social considera también beneficios intrínsecos no relacionados directamente con resultados económicos. En segundo lugar, el intercambio económico se caracteriza por beneficios explícitos que son contratados y establecidos formalmente. Por el contrario, en el intercambio social los beneficios son más difusos y no se explicitan *a priori*. La confianza tiene difícil cabida en el intercambio económico porque lo que se busca es la seguridad de que la otra parte va a cumplir con lo acordado. Hay una definición clara de los términos de la reciprocidad y se busca el control del comportamiento de la otra parte para evitar que se comporte de manera oportunista en su propio beneficio. Desde la perspectiva del intercambio social, sí es posible pensar en lazos de confianza donde el riesgo es una condición ineludible y la reciprocidad no está asegurada. Se persiguen unos beneficios (por ejemplo: conductas de innovación y ayuda, transmisión de conocimientos tácitos o implícitos) que son difíciles de conseguir sólo con el control. De todos modos, el dilema entre la necesidad de control y la necesidad de confianza siempre está presente en las organizaciones.

Así pues, la confianza es, en cierta medida, una actitud irracional, ya que exige el ofrecimiento de beneficios sin la garantía de que la otra parte vaya a compensarlos. Ahora bien, que no haya control exhaustivo y garantías, no significa que la confianza esté exenta de cálculo. Para favorecer la conducta de ayuda y surgir la confianza, es útil la existencia de tres condiciones en el intercambio social (BUUNK y SCHAUFELI, 1999). En primer lugar, cuando los costes de ofrecer beneficios a otros son pocos y la ayuda se puede devolver en algún momento posterior. En segundo lugar, cuando la relación se alarga lo suficiente en el tiempo como para que la otra parte pueda devolver los beneficios que ha obtenido. Finalmente, cuando es posible identificar a los individuos que aceptan favores pero no son capaces de devolver la ayuda.

Estas bases instrumentales de la confianza interpersonal están presentes en los primeros estudios experimentales sobre este tema (DEUTSCH, 1958). Se usa como contexto de investigación alguna variante del «dilema del prisionero». Así, los sujetos experimentales son organizados en parejas y se les plantea un juego de «suma-no-cero». Cada uno ha de repartir una cantidad de dinero entre él y la otra parte. Las dos partes pueden ganar, pero para ello cada una ha de renunciar al máximo de los beneficios posibles. Si los dos eligen la máxima cantidad para ellos, las dos partes pierden. No existen posibilidades de comportamiento individual racional a no ser que exista confianza mutua entre las partes. En general, se confirma la naturaleza calculadora y racional del individuo a la hora de decidir si confía o no en la otra persona. De hecho, se confía más en la otra parte si se observa reciprocidad.

En estos estudios se observó que la comunicación y el conocimiento entre las partes eran cruciales para explicar la confianza mutua. En una fase de los experimentos se instó a los sujetos experimentales a seguir una postura totalmente individualista, es decir, a perseguir su propio interés sin importarle la situación de la otra parte. La comunicación entre las partes aumentaba la confianza y las conductas de cooperación y, por lo tanto, una decisión final racional. Cabe señalar que ningún sujeto experimental podía controlar totalmente al otro. Éste siempre podía elegir entre cooperar o comportarse de manera oportunista. De todos modos, el individuo es capaz de procesar información, obtener indicios acerca de las actitudes y comportamientos de los otros y actuar en consecuencia. En estudios posteriores, se ha desarrollado esta faceta de la confianza interpersonal. Se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿qué debo observar en el otro para confiar en él?

En el ámbito de las organizaciones, son muchos los estudios que han tratado de indagar en esta cuestión (por ejemplo: HOSMER, 1995; LINDSKOLD, 1978; MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995; OLIVER y MONTGOMERY, 2001). Aunque con diferentes tipologías y etiquetas, se han distinguido tres factores que, percibidos en la otra persona, aumentan la confianza interpersonal en las organizaciones. El primero se refiere a la «capacidad» de la otra persona. Esto es, las destrezas, competencias y características de la persona la hacen válida o con capacidad de influencia en una situación determinada y se puede inferir a través de su desempeño, sus credenciales, su formación y su experiencia. El segundo se refiere a la «integridad», es decir, el grado en que la otra parte sigue una serie de principios en su comportamiento que son compartidos por la persona que se decide a confiar. Las características que se asocian a la persona con integridad son la honradez, la justicia y la consistencia en sus actos y palabras. Finalmente, el tercer factor es la «benevolencia». Se refiere al grado en que la otra parte va a actuar en favor de la persona que confía, más allá de los intereses egocéntricos.

Al conocer a la otra parte, la persona no sólo percibe estas características en mayor o menor grado, sino que también indaga en las causas o motivos de sus comportamientos o actitudes. La teoría de la atribución juega su papel (HEIDER, 1958; WEINER, 1985), ya que la persona utiliza la información para actuar como un «aprendiz de científico», desarrollando explicaciones sobre los actos de la otra parte. Su comportamiento se puede atribuir a causas internas (por ejemplo: «porque él/ella es así») o externas (por ejemplo: «porque, dadas las circunstancias, le convenía actuar

así»). Asimismo, se pueden atribuir mayores o menores niveles de estabilidad (por ejemplo: «no es probable que vuelva a actuar de esta manera») y control (por ejemplo: «no tenía control sobre lo sucedido»).

Hay varios mecanismos por los que inferimos las causas de los comportamientos de los demás (KELLEY, 1973). Estas inferencias influyen sobre nuestra confianza en la otra parte. Cuando una persona se comporta siempre de la misma manera y en todas las situaciones, es más probable que atribuyamos su comportamiento a causas internas. Lo mismo decimos cuando la mayoría de las personas no se comportarían de esa manera nunca. Así, por ejemplo, cuando una persona es siempre competente, es más probable que hagamos atribuciones internas y que le otorguemos más confianza. Del mismo modo, hacemos atribuciones internas si un individuo es benevolente cuando los demás no lo serían, aumentando nuestra confianza en él (LINDSKOLD, 1978).

En síntesis, las bases instrumentales de la confianza interpersonal comparten la idea de que la confianza y la cooperación con otros son posibles gracias a la reciprocidad. Dicho de otro modo, esperamos que nuestra ayuda sea recompensada en un futuro. Si no es así, disminuye nuestra confianza. El nivel de confianza que otorgamos a la otra parte depende de las características que percibimos en ella y de las explicaciones que damos a sus comportamientos y actitudes. Pero en el fondo subyace la idea de que se producirá una confianza «calculada», es decir, confiaremos cuando tengamos «buenas razones», cuando tengamos indicios de que va a producirse reciprocidad.

1.2. Bases emocionales y sociales de la confianza interpersonal.

Los límites entre la confianza instrumental y la socioemocional son borrosos y difíciles de delimitar con claridad. Quizá la imagen más realista de la confianza interpersonal es aquella en la que se mezcla lo instrumental y lo socioemocional, aunque predomine un tipo de confianza u otro. La imagen de ser humano racional y calculador que presta ayuda con la esperanza de reciprocidad es sólo una parte de la realidad. Los lazos afectivos están presentes desde el primer momento, influyendo sobre las relaciones de confianza entre las partes (JONES y GEORGE, 1998). En los estados afectivos hay que distinguir entre emociones y estados de ánimo. Las primeras son más intensas y están ligadas a un suceso particular (SIMON, 1982), mientras que los segundos son menos intensos y reflejan el estado afectivo generalizado de la persona. Nuestra decisión de confiar depende en cierta medida de las emociones que experimentamos al interactuar con la otra parte. Además, nuestra decisión está condicionada por el estado de ánimo, ya que nuestro estado afectivo influye sobre las opiniones y juicios que realizamos de los demás (SCHWARTZ, 1990).

La irrupción de las emociones rompe en buena medida con la imagen de un ser humano que, siguiendo el símil del ordenador, procesa información para llegar a una decisión racional e instrumental. La evaluación que realizamos de las características de las otras personas también tiene una base emocional desarrollada a través de la habituación, la familiaridad y el refuerzo social (ZAJONC, 1980; ZAJONC y MARCUS, 1982). Se trata de algo que se ha ido consolidando desde la infancia y que hace que evaluemos positivamente a unas personas y negativamente a otras. En mu-

chas ocasiones las personas nos causan agrado o desagrado sin existir ningún motivo racional para ello. Por ejemplo, cuando observamos algo familiar o cercano en el otro es más probable que reaccionemos positivamente hacia él. Se trata de una respuesta emocional automática que apenas requiere de procesamiento de información y de cálculo, pero que influye en la confianza que otorgamos al otro. De hecho, una emoción positiva al interactuar con otra persona aumenta la confianza en ella (JONES y GEORGE, 1998). Desde esta perspectiva, la confianza no se nos antoja tan racional, ya que la mera presencia de la otra persona provoca emociones e influye en nuestras decisiones, más allá de que tengamos indicios racionales sobre si hay o no «buenas razones» para confiar o desconfiar.

Así pues, la entrada en escena de las emociones pone límites a la capacidad de procesamiento de información de los individuos. Nuestra decisión de confiar en la otra parte no se basa sólo en el análisis racional e instrumental, sino en la asociación que se produce entre la interacción con la otra persona y la experimentación de emociones. Son respuestas afectivas automáticas difíciles de anticipar y controlar. De todos modos, el procesamiento racional de información y la experimentación de emociones tienen algo en común, esto es, la relevancia que se atribuye a los motivos egocéntricos. La confianza en la otra parte se basa en la maximización de los beneficios para la propia persona, bien en términos instrumentales (qué se gana por cooperar con la otra persona), o bien en términos de experiencias afectivas positivas relacionadas con la interacción con la otra persona.

Con el paso del tiempo, los lazos socioemocionales cambian de naturaleza y los motivos egocéntricos pueden dejar paso a relaciones más profundas y complejas. Uno puede identificarse con los motivos y deseos de la otra parte (LEWICKI y BUNKER, 1996) y es capaz de establecer relaciones de compromiso y lealtad (ROUSSEAU y PARKS, 1993). Este compromiso socioemocional dificulta la búsqueda de beneficios a corto plazo, ya que uno se ve en la obligación moral de confiar en la otra parte sin esperar compensaciones inmediatas (ROBERTS, 2001). De hecho, el cálculo y el establecimiento de costes y beneficios puede poner en entredicho el compromiso y la lealtad entre las partes (ROUSSEAU y PARKS, 1993). Hay al menos dos condiciones que hacen posible la construcción de estas relaciones socioemocionales (véase MCALLISTER, 1995). Una de ellas es la frecuencia de la interacción entre las dos partes. Cuando dos personas interactúan muchas veces es más probable que se desarrollen niveles de confianza que van más allá de los motivos egocéntricos. La segunda se refiere a la aparición de conductas de ciudadanía, es decir, conductas de ayuda que no forman parte del puesto de trabajo, que no están directamente recompensadas y que permiten aumentar la eficacia en el trabajo (ORGAN, 1988). Cuando dos personas interactúan frecuentemente y empiezan a aparecer conductas de ciudadanía recíprocas es probable que se cree una espiral positiva de confianza que no se base en el cálculo constante de los beneficios que extraen de la relación. Algunos piensan que ésta es la verdadera confianza en las organizaciones, ya que va más allá de cálculos y expectativas de reciprocidad (MARCH y OLSEN, 1989).

En resumen, las bases emocionales y sociales complican de una manera extraordinaria la confianza interpersonal en las organizaciones. Frente a la expectativa de reciprocidad que subyace en la confianza instrumental, debemos ser conscientes de la influencia que tienen las emociones y

de la posibilidad de establecer relaciones de compromiso y lealtad. Además, como veremos a continuación, estas bases instrumentales y socioemocionales están presentes también en la confianza del individuo en un colectivo como es el grupo y/o la organización en su conjunto.

2. La confianza colectiva.

Las bases instrumentales y socioemocionales que acabamos de describir reflejan el modo en que se produce confianza entre personas de la organización que tienen conocimiento mutuo. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones los individuos no tienen suficiente información de todas aquellas personas con las que interactúan o de las que dependen. El tamaño y la complejidad de las organizaciones hacen que, aunque sea necesaria la confianza para su buen funcionamiento, sea imposible basarla siempre en un conocimiento mutuo. Es por ello que surgen una serie de «sustitutos» que hacen posible la confianza sin información directa (KRAMER, 1999). Es claro, como hemos señalado antes, que la intervención de terceras partes permite la transmisión de información, pero existen otros mecanismos que trascienden lo individual o lo interindividual y que explican la confianza en un sistema complejo como es la organización. Es en este sentido en el que hablamos aquí de confianza colectiva. Las personas son capaces de confiar entre sí aunque no se conozcan directamente, siempre que como colectivo compartan normas, significados y valores y atribuyan legitimidad a la autoridad organizacional. A continuación veremos todo esto con mayor detalle.

2.1. La confianza colectiva basada en las normas y la adopción de roles.

Como indica HOSMER (1995, pág. 388), MAX WEBER fue el primero en darse cuenta del poder que tenía la burocracia para garantizar la confianza entre los miembros de la organización. Las normas compartidas permiten que las personas puedan confiar las unas en las otras. Es posible anticipar que los otros miembros de la organización van a comportarse de acuerdo con estas normas establecidas y, por lo tanto, se evita el oportunismo y el comportamiento egocéntrico. Las estructuras y los procesos organizacionales van destinados a garantizar la integridad del sistema y de las interacciones sociales que se producen en su seno (BIGLEY y PEARCE, 1998). Es lo que SHAPIRO (1987) denominó «guardianes de la confianza», esto es, una mezcla de prescripciones normativas, prácticas de socialización, acuerdos institucionales, barreras estructurales y estrategias de redes de trabajo que se diseñan para mantener la confianza entre los miembros de la organización. Las normas poseen un fuerte componente instrumental para la organización, ya que permiten situar a cada uno en su lugar en el sistema y hacer predecible el comportamiento. De hecho, en el ideal weberiano de la burocracia, las emociones debían quedar fuera de las reglas y las rutinas organizativas. El empleado debía realizar su trabajo sin entusiasmo y con una formalidad impersonal (*sine ira et studio*).

Las normas no están basadas en el conocimiento directo de todos los miembros de la organización, ya que se espera el cumplimiento de las mismas incluso en aquellos con los que no se interactúa directamente. Tampoco suponen un cálculo consciente de las consecuencias de confiar en

otro miembro de la organización, sino que se basan en un conjunto de significados compartidos acerca de un sistema de reglas que prescribe qué comportamientos son correctos o incorrectos (KRAMER, 1999). Que en la confianza basada en las normas no haya cálculo de las consecuencias inmediatas, no significa que sea irracional (HOSMER, 1995). El sometimiento a las normas organizacionales suele esconder una elección racional, ya que la persona cree que va a obtener mayores beneficios si está dentro del sistema que si está fuera, aunque ello conlleve sacrificios en sus interacciones cotidianas con otros miembros de la organización.

A pesar de la formalidad que se suele atribuir a las normas, no todas son públicas u oficiales. De hecho, pueden tener un carácter informal, describiendo un conocimiento tácito o implícito acerca de qué es correcto o incorrecto en la organización (KRAMER, 1999). Los dos tipos de normas se combinan para crear un contexto de confianza entre los miembros de la organización. El estudio de MILLER (1992) en Hewlett-Packard es buena prueba de ello. La confianza se construye socialmente a través de símbolos (por ejemplo: las puertas abiertas en los despachos, el acceso libre al equipamiento tecnológico) con los que se transmite la expectativa (norma) de que cada individuo coopere y confíe en los demás miembros de la organización.

Además de las normas generales de la organización, hay una serie de patrones de comportamientos específicos para cada rol. A través del proceso de socialización, se transmite a cada individuo, en función del rol que ocupa, qué comportamientos son los que se espera de él. En un hospital, por ejemplo, la dirección, los pacientes y los compañeros esperan que la persona que ocupa el rol de médico sea capaz de realizar diagnósticos precisos. La adopción de roles disminuye la incertidumbre, aumenta la predictibilidad dentro de la organización y hace posible la confianza sin un conocimiento directo de la otra parte (KRAMER, 1999). Se espera que cada miembro de la organización cumpla con las responsabilidades y obligaciones asociadas a su rol.

Las normas y la adopción de roles trascienden a las relaciones interpersonales, ya que la persona confía en los demás sin conocerlos directamente. Se espera de los otros un comportamiento ajustado a normas y roles basados en una realidad compartida por los miembros de la organización. El sistema, a través de sanciones y recompensas, garantiza hasta cierto punto que esto sea así. La preferencia por una confianza colectiva de estas características depende en buena medida de la cultura donde esté insertada la organización y sus miembros. Las sociedades colectivistas tienden a basar sus relaciones intra e interorganizacionales en la predictibilidad y la estabilidad que dan las normas colectivas (véase DONEY, CANNON y MULLEN, 1998; HAGEN y CHOE, 1998). Las sanciones sociales a aquellos que se desvían de las normas aseguran cierto nivel de confianza. En este sentido, son bien conocidos los estudios realizados por YAMAGISHI y YAMAGISHI (1994), en los que se compara a estadounidenses con japoneses. Lo que caracteriza a la sociedad japonesa es el interés por un sistema que incentive la seguridad y la estabilidad en las relaciones colectivas. En cambio, en una sociedad más individualista, como la estadounidense, resulta difícil encontrar esos niveles de seguridad en el comportamiento colectivo. Frente a un sistema que refuerza las normas y las sanciones colectivas (Japón), se pone mucho más énfasis en la información y el conocimiento directo que se tiene de la otra parte (EEUU). Diferencias similares se podrían encontrar en Europa entre países más colectivistas (por ejemplo: Alemania) y más individualistas (por ejemplo: Inglaterra) (véase ROBERTS, 2001).

La confianza basada en normas y adopción de roles es un tipo de confianza colectiva que puede pecar de rigidez y falta de flexibilidad. El sometimiento a las normas designa qué es correcto y qué es incorrecto, pero esto, en exceso, puede provocar inflexibilidad y falta de innovación (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Además, en sus estudios transculturales, YAMAGISHI y YAMAGISHI (1994) observaron que los individuos de culturas colectivistas desconfían más de las personas que no forman parte de su círculo de normas y costumbres. Como indican los mismos autores, esto puede ser poco eficiente en una situación económica de apertura y globalización. Lo contrario, no obstante, también tiene inconvenientes, ya que el énfasis en una confianza de carácter individualista (interpersonal) puede provocar una falta de compromiso colectivo ante las situaciones de crisis e incertidumbre social en las organizaciones. El delicado equilibrio entre las normas y la confianza interpersonal se convierte en algo de gran valor para el buen funcionamiento del sistema (YAMAGISHI y YAMAGISHI, 1994, pág. 163). Dicho de otro modo, la existencia de normas es una condición necesaria para conseguir cierto nivel de confianza (las personas saben a qué atenerse), pero esto no debe impedir cierta autonomía individual y capacidad de innovación.

Algo similar a las normas ocurre con la adopción de roles. Éstos permiten reducir la incertidumbre, colocando a cada uno en su lugar en el sistema y asignando patrones de comportamientos en función del lugar que se ocupe en la organización. Esto, en extremo, también provoca rigidez e incapacidad para afrontar las crisis o las situaciones novedosas (por ejemplo: WEICK, 1993). Con esto no queremos decir, sin embargo, que la confianza esté asociada necesariamente a situaciones de rigidez e inflexibilidad. De hecho, la confianza colectiva basada en la identidad social ayuda a entender de una manera plena cómo se compagina compromiso colectivo con innovación.

2.2. La confianza colectiva basada en la identidad social.

Como acabamos de describir, las normas y la adopción de roles permiten la generación de una confianza que se basa en la estructura y la distribución de reglas, rutinas, tareas y responsabilidades entre los miembros de la organización. Esto, no obstante, es sólo una parte de la realidad, ya que no da cuenta de los procesos a través de los cuales los individuos llegan a comprometerse y confiar en un colectivo sin tener un conocimiento directo de todos sus miembros. En el contexto de las organizaciones, los procesos que subyacen en la identificación organizacional son los que permiten incrementar la disposición a confiar y cooperar, más allá de los cálculos que subyacen en la relación directa con otra persona y, en muchos casos, más allá de las normas y roles asignados. Frente a la confianza instrumental que subyace en las normas y la adopción de roles, la identidad social permite comprender los compromisos socioemocionales con otros miembros y con la organización en su conjunto.

La teoría de la identidad social se basa en unos principios básicos muy sencillos. Se parte de la premisa de que las personas buscamos una identidad social positiva a través de los procesos de categorización (ELLEMERS, SPEARS y DOOSJE, 2002, TAJFEL y TURNER, 1986). Usamos información que sobresale en nuestro contexto social para discernir quién forma parte de nuestro grupo (endogrupo) y quién forma parte de otro/s grupo/s (exogrupo/s). Así, por ejemplo, las categorías profe-

sionales o los tipos de relación contractual (fijos *versus* temporales) se convierten en criterios del contexto de los que se sirven los miembros de la organización para clasificarse a ellos mismos y a los demás (CHATTOPADHYAY y GEORGE, 2001). La identidad social del individuo y su autoestima se incrementan cuando, al compararlo con el exogrupo, su endogrupo sale favorecido (TAJFEL y TURNER, 1986). En otras palabras, la persona se sentirá mejor, y se identificará en mayor medida con los valores que caracterizan a su grupo, cuando éste salga bien parado al compararse con otros grupos.

Además, las personas prestamos más ayuda y valoramos mejor (en términos de honradez, cooperación y confianza mutua) a aquellos que consideramos de nuestro grupo que a aquellos que son miembros del exogrupo (BREWER, 1996). De este modo, es lógico esperar que un individuo esté más dispuesto a sacrificar sus propios intereses en favor de los fines colectivos de su propio grupo y, en cambio, esté menos dispuesto a hacerlo si se trata de confiar y cooperar con individuos que pertenecen al exogrupo. KRAMER y BREWER (1984) confirmaron esto en una serie de experimentos en los que se manipulaba la identificación con diferentes niveles grupales. En cada experimento, había tres sujetos reales. Al llegar al laboratorio, se les decía que había otros tres sujetos con los que iban a interactuar que estaban en otra zona geográfica, aunque dichos sujetos no existían realmente. La interacción iba a producirse a través de un sistema informático interactivo. El experimento consistía en que cada grupo de seis personas tenía un «pool» de 300 puntos, del que cada individuo podía sacar de 0 a 10 puntos en cada decisión. Después de cada decisión, cada sujeto recibía información acerca de las decisiones de todos los participantes, pero sólo la suya era verdadera. A los sujetos se les indicó también que debían procurar conseguir el mayor número de puntos posible, pero alargando al máximo el período de tiempo en el que se podían sacar puntos del «pool». Se les hizo ver las correspondencias entre la situación experimental y otras situaciones de la vida real. Por ejemplo, en las organizaciones es típica la escasez de recursos. Si un miembro o subgrupo intenta conseguir el máximo en su favor y rápidamente, puede llevar a consecuencias negativas a largo plazo para la organización en su conjunto.

En una condición experimental se comunicó a los sujetos que todos, tanto los tres que se habían personado físicamente como los tres con los que estaban conectados electrónicamente, formaban parte de un mismo grupo (condición supraordinada). En otra condición experimental, en cambio, se les indicó que el objetivo del experimento consistía en comparar a jóvenes con personas mayores (condición subordinada). La información sobre la edad era ficticia, pero sirvió para establecer dos grupos de tres personas, los jóvenes y los mayores. Se realizaron algunos experimentos más con algunas variaciones de estas condiciones experimentales, tanto en el mismo trabajo que hemos citado como en otro posterior (BREWER y KRAMER, 1986). Los resultados fueron concluyentes. Al decirles que disminuían los recursos en el «pool» colectivo, el comportamiento de los sujetos cambiaba mucho en función de si formaban un único grupo o si estaban divididos en varios grupos. Cuando formaban un único grupo, los individuos disminuían sus extracciones de puntos para mantener los recursos colectivos. Por el contrario, si estaban divididos en subgrupos aumentaban sus extracciones individuales hasta vaciar los recursos colectivos. El nivel grupal con el que identificaban (un único grupo *versus* un subgrupo) incidía claramente en la disposición individual para confiar, cooperar y sacrificarse por los intereses colectivos.

La traslación de estas cuestiones al ámbito de las organizaciones es clara. En la organización el individuo puede categorizarse en múltiples niveles. Usualmente, esos niveles son tres: individual, grupal y organizacional (KRAMER, 1991). El nivel individual refleja aquellos atributos únicos del individuo que lo distinguen del resto de miembros de la organización. El nivel grupal se define en función del grupo organizacional al que pertenece el individuo (grupo de trabajo, departamento, etc.), e incluye todos aquellos atributos que el individuo comparte con el resto de miembros de su grupo. Finalmente, el nivel organizacional se refiere a todas aquellas características que son comunes a todos los miembros de la organización.

El nivel de categorización determina en buena medida el nivel de identidad social que sobresale para el individuo (KRAMER, 1991). Cuando sobresale el nivel individual, la persona distingue claramente entre él y el resto de la organización. La distancia entre el individuo y el resto de miembros de la organización se incrementa considerablemente. Si sobresale el grupo, el individuo distingue entre él y sus compañeros de grupo (endogrupo), por una parte, y el resto de miembros distribuidos en diferentes exogrupos, por otra. La distancia se reduce entre los miembros del endogrupo, pero aumenta con relación a los otros miembros. Por último, si sobresale el nivel organizacional, disminuye la distancia con el resto de individuos de la organización. A medida que aumenta el nivel de identidad social, se modifica el tipo de confianza. Si prevalece el nivel individual, la confianza será interpersonal con lazos instrumentales y socioafectivos con otros individuos particulares de la organización. Si aumenta el nivel de identidad social, hasta llegar al organizacional, el individuo es capaz de confiar en otras personas de la organización que no conoce, así como en el sistema en su conjunto.

Aunque el nivel de identidad social puede variar con el tiempo y las situaciones, los individuos se suelen identificar más con el grupo de trabajo al que pertenecen. Existen varias razones para ello. Como indican ASHFORTH y MAEL (1989), en estos grupos se produce mayor interdependencia en las tareas, hay más proximidad en las relaciones interpersonales y aumenta la similitud entre sus miembros. Además, los grupos pequeños permiten la diferenciación entre el individuo y el resto de personas del grupo. Resulta fácil destacar los atributos individuales que son únicos y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de afiliación social y de apoyo social de los compañeros (KRAMER, 1991).

La confianza que se desarrolla en el grupo de trabajo no dista mucho de la que se produce en las relaciones interpersonales. De hecho, hay un contacto directo entre sus miembros donde se establecen lazos instrumentales y socioafectivos. No obstante, la pertenencia a un grupo modifica en cierta medida las bases de la confianza. Son buena prueba de ello la satisfacción por sentirse parte de un grupo y la expectativa de unos resultados grupales que no se podrían conseguir con relaciones diádicas entre dos personas. La confianza entre los miembros del grupo es una condición necesaria para que se dé la cooperación y se consigan estos resultados.

No hay nada negativo *per se* en el hecho de que una organización esté formada por individuos que se organizan en subgrupos. Todo lo contrario, puede facilitar la organización del trabajo al designar con claridad las tareas que corresponden a los distintos subgrupos. Además, si los individuos se identifican con su grupo es más fácil la cooperación y la creatividad intragrupal.

Ahora bien, los problemas pueden surgir cuando sea necesaria la confianza y la cooperación intergrupales. La identificación con el grupo de trabajo aumenta la cooperación intragrupal pero puede provocar desconfianza o recelo en las relaciones con los exogrupos (KRAMER, 1991). De hecho, es muy habitual observar que los grupos tienden a competir de manera espontánea cuando entran en contacto. En la misma línea, ya hemos visto en los experimentos de KRAMER y BREWER que la creación de subgrupos disminuía la capacidad del individuo para sacrificarse por los fines del colectivo. Del mismo modo, PFEFFER (1981) señala que la desconfianza dentro de la organización disminuye los esfuerzos encaminados a aumentar los recursos organizacionales y, en cambio, se presta más atención a cómo se dividen los recursos que produce la organización. En un contexto así, es difícil que surja la innovación y que pueda aprovecharse el capital humano y social de la organización, ya que todo ello requiere la generación y la libre circulación de conocimientos e ideas. Las tecnologías de la comunicación facilitan la comunicación, pero no acaban aquí las cosas. La mejor de las tecnologías puede quedar desaprovechada si se produce desconfianza o recelo entre los miembros o grupos de la organización. Las personas, entonces, están menos dispuestas a generar y comunicar conocimientos tácitos o implícitos que pudieran ser aprovechados en otras partes de la organización.

Una solución a este problema estriba en conseguir un nivel de confianza colectivo que se corresponda con la organización en su conjunto. Los límites del endogrupo se amplían y abarcan a toda la organización. La identificación con la organización como colectivo posee bases instrumentales y socioafectivas (KRAMER, BREWER y HANNA, 1996). En relación con las bases instrumentales, la identificación con el colectivo permite el desarrollo de la reciprocidad y de conductas que inician la confianza. Aunque no se conozca a todas las personas del colectivo, el individuo puede esperar que sus conductas de ayuda y cooperación sean recompensadas por la organización. Asimismo, puede iniciar lazos de confianza con la esperanza de que otros individuos y grupos de la organización hagan lo mismo.

Pero lo más característico de la identidad organizacional va más allá de este cálculo egocéntrico. Los compromisos socioafectivos surgen si existe una fuerte identidad colectiva (KRAMER, BREWER y HANNA, 1996). La confianza colectiva se convierte en un valor por sí mismo que conviene conservar y cuidar. Los intereses del individuo dependen en buena medida del bienestar colectivo, sobre todo si se adopta una perspectiva a largo plazo. Entonces, son posibles el sacrificio y los costes personales para mantener algo tan valioso como es la confianza colectiva. Esta confianza colectiva incluye un egocentrismo sofisticado, ya que el individuo puede estar esperando las compensaciones en el largo plazo, pero también incluye componentes morales. El individuo, como miembro de la organización, se ve en la obligación moral de confiar y cooperar con otros miembros. La confianza, en este caso, no es contingente. El individuo no confía como consecuencia de un cálculo de costes y beneficios, sino como resultado de convicciones morales y valores intrínsecos asociados a la pertenencia al colectivo (KRAMER, BREWER y HANNA, 1996).

Esta identidad colectiva permite un desarrollo del rol laboral que va más allá del cumplimiento de las normas y de la adopción de roles. Cuando el individuo se identifica con los valores colectivos, define su rol de manera más amplia (JONES y GEORGE, 1998). Realiza las tareas asigna-

das, pero es capaz de desarrollar conductas extra-rol que favorecen el funcionamiento de la organización. La creatividad y la innovación son posibles si permiten la consecución de objetivos comunes y éstos se perciben como valiosos y legítimos. Es posible la confianza y la cooperación con otros miembros y grupos de la organización, aunque no haya un conocimiento directo. Los conocimientos y las ideas pueden surgir y comunicarse a otras partes de la organización.

No obstante, este tipo de confianza es frágil y está sometida a vaivenes. Parte del supuesto de que la pertenencia a un grupo satisface las necesidades humanas de afiliación, pero la confianza colectiva depende en buena medida de la legitimidad que otorguemos a la organización y a las personas que ejercen la autoridad. La justicia organizacional adquiere, así, un papel fundamental.

2.3. El papel de la justicia organizacional.

Tradicionalmente se ha concebido la justicia en términos distributivos o de equidad. De hecho, la teoría de la equidad propone que la justicia existe si los beneficios que se obtienen son proporcionales a las inversiones realizadas (ADAMS, 1965, pág. 272). En el ámbito de las organizaciones, la «justicia distributiva» ha ayudado a entender fenómenos centrales como el de la motivación laboral (por ejemplo: WALSTER, WALSTER y BERSCHID, 1978). Sin embargo, el concepto de justicia no se define sólo en términos distributivos. La justicia que perciben las personas es también resultado de la manera en que se toman las decisiones, es decir, de la «justicia de procedimientos» (LEVENTHAL, 1980). Más allá de la justicia en la distribución de recursos, influyen aspectos como la corrección y el respeto a los principios éticos en la toma de decisiones. Además, otros autores han venido a distinguir un tercer tipo de justicia que es la «justicia de interacción» (BIES y MOAG, 1986). Según esto, las personas también definimos la justicia organizacional en función de la honradez, cortesía y respeto con que nos tratan. La justicia de procedimientos y la de interacción tienen que ver con juicios relacionados con el proceso. Ahora bien, mientras la justicia de procedimientos se refiere al componente estructural, esto es, a los procedimientos formales de toma de decisiones en la organización, la justicia de interacción se refiere al componente de trato interpersonal (FULLER y HESTER, 2001). La distinción entre los tres tipos de justicia se ha ido consolidando en el estudio de las organizaciones, ayudando a entender la justicia organizacional y sus consecuencias de una manera más completa (AQUINO, LEWIS y BRADFIELD, 1999; SKARLICKI y FOLGER, 1997).

En muchas ocasiones, se ha partido de la premisa de que las personas sólo basamos nuestra percepción de justicia en los resultados de las disputas que mantenemos directamente con otras personas y organizaciones, así como en el control que tenemos sobre las decisiones que se toman, sin valorar las relaciones a largo plazo y los compromisos que se pudieran crear entre los individuos y las organizaciones e instituciones (THIBAUT y WALKER, 1975). Según TYLER (1989), esto sería cierto en las disputas legales, pero no en las organizaciones o instituciones. Las personas, si se dan las circunstancias, sí desean establecer compromisos y relaciones a largo plazo con las organizaciones e instituciones a las que pertenecen. La identificación con un colectivo permite al in-

dividuo aumentar su autoestima, establecer lazos socioemocionales y conseguir recursos tangibles. La confianza en la autoridad organizacional o institucional se convertiría en una condición necesaria para llegar a ese nivel de compromiso e identificación social (TYLER, 1989, pág. 831).

Dicha confianza está más basada en los procedimientos que se siguen para tomar las decisiones (por ejemplo: justicia de procedimientos) que en los resultados instrumentales que se obtienen (justicia distributiva). En su estudio, TYLER y DEGOEY (1995) observaron que las personas que se sentían orgullosas de pertenecer a una comunidad o colectivo valoraban más la justicia en los procedimientos que la obtención de recursos. La justicia de procedimientos por parte de la autoridad se convertía en una fuente de respeto y autoestima para la persona dentro de la comunidad, que dejaba en un lugar secundario la obtención de recursos tangibles.

Otros estudios han venido a corroborar que la justicia percibida aumenta la confianza en aquellos que toman las decisiones en las organizaciones, teniendo un papel muy relevante las dimensiones de justicia que se refieren al proceso o a la manera en que se toman las decisiones, es decir, a la justicia de procedimientos y de interacción (por ejemplo: SAPIENZA y KORSGAARD, 1996). Según BROCKNER y SIEGEL (1996), el impacto que la justicia de procedimientos tiene sobre la confianza refleja la necesidad que tienen las personas de pertenecer a la organización como colectivo. La manera en que se toman las decisiones organizacionales es un medio a través del cual los individuos obtienen información sobre cómo la organización percibe y trata a sus miembros. Si las decisiones se toman con corrección, cortesía, honradez y siguiendo principios éticos, la organización ofrece una información que aumenta la autoestima de sus miembros, la identificación con la organización y la satisfacción por pertenecer al colectivo. La confianza en las virtudes de la organización va a depender de los justos que hayan sido los procesos de toma de decisiones en el pasado (BROCKNER y SIEGEL, 1996).

En resumen, la confianza y la cooperación que se consigue de los individuos a través de su identificación con los valores de la organización, es, en buena medida, el resultado de la justicia que perciben en los procesos de toma de decisiones. Los procedimientos formales éticamente correctos y la dignidad en el trato personal hacen posible que las personas se identifiquen con la organización. Ésta se convierte en un espacio donde las personas pueden aumentar su autoestima y satisfacer sus necesidades de afiliación. No obstante, hay que evitar la ingenuidad. Aunque la justicia distributiva pueda quedar en un segundo plano, está siempre ahí e interactúa con la justicia del proceso (BROCKNER y SIEGEL, 1996). La equidad en el reparto de los recursos acompaña siempre a la justicia de procedimientos y de interacción, influyendo también sobre la confianza y las ganas de cooperar de los miembros de la organización. De un modo u otro, la confianza instrumental y socioemocional siempre están presentes, describiendo la compleja naturaleza del ser humano.

IV. LA CONFIANZA COMO PROCESO DINÁMICO

Al analizar las bases de la confianza, hemos descrito distintas piezas de un «puzzle» que pretendía dar cuenta de los factores que explican la confianza en las organizaciones. Se entremez-

clan diferentes concepciones de confianza (instrumental frente a socioemocional) y niveles de análisis (interpersonal frente a colectivo), pero falta una línea argumental que articule estas facetas de la confianza y les dé sentido. La clave está en el paso del tiempo y en los sucesos que ocurren en esa evolución temporal. A continuación se va a analizar la confianza desde esta perspectiva dinámica.

1. Fases en la generación de confianza.

Desde la incorporación a la organización, el individuo establece relaciones de distinto tipo con otras personas. En ellas hay siempre búsqueda e interpretación de información, así como experimentación de emociones. Así, los componentes racional-cognitivos y los emocionales están siempre presentes. Del mismo modo, la confianza se establece con otros individuos de su entorno inmediato, pero, también desde el principio, se construye la confianza colectiva más allá del contacto directo con otras personas. Se han planteado diferentes modelos para entender cómo evoluciona la confianza en las organizaciones (por ejemplo: JONES y GEORGE, 1998; LEWICKI y BUNKER, 1996). Siguiendo estos acercamientos, se distingue en este trabajo entre tres fases: a) el inicio de la relación, b) el conocimiento mutuo y c) la identificación.

1.1. El inicio de la relación.

En el inicio de la relación, cuando un individuo se incorpora a una organización, se produce una paradoja (MCKNIGHT, CUMMINGS y CHERVANY, 1998). Como indican estos autores, muchas veces se ha propuesto que la confianza en los inicios de las relaciones ha de ser necesariamente baja. Las dos partes se conocen tan poco que no es posible la confianza entre ambos. Sin embargo, diversos estudios han venido a concluir que la confianza puede ser alta incluso en los primeros momentos (por ejemplo: KRAMER, 1994). MCKNIGHT, CUMMINGS y CHERVANY (1998) han propuesto un modelo que intenta explicar esta confianza inicial en las organizaciones. Señalan la existencia de tres tipos de factores. En primer lugar, hay que tener en cuenta las diferencias individuales. Las personas diferimos, en función de nuestras experiencias previas, en el grado en que confiamos en los demás. Estas diferencias individuales reflejan, en parte, un aprendizaje que no está exento de cálculo. Las personas que tienden a confiar en los demás, seguramente han aprendido que la confianza lleva generalmente a buenos resultados.

El segundo tipo de factores se refiere al procesamiento de los primeros *inputs* de información. La persona, al incorporarse a la organización, es posible que se sienta parte de ella y se categorice a sí misma como miembro de dicha organización. La pertenencia a este colectivo tiende a aumentar la confianza entre los miembros de la organización. Además, las personas y las organizaciones van asociadas en muchas ocasiones a un nivel de reputación y a estereotipos (por ejemplo: prestigio por pertenecer a un grupo profesional determinado). Así, con los primeros datos de información, muchas veces indirectos, se establecen lazos de mayor o menor confianza.

Finalmente, McKNIGHT, CUMMINGS y CHERVANY (1998) proponen un tercer tipo de factores relacionados con normas y estructuras institucionales. La normalidad situacional en el comienzo de las relaciones aumenta la confianza. Cuando todo está en orden (por ejemplo: apariencia del nuevo miembro, la disponibilidad de recursos en la organización), entonces se favorece la comodidad y la confianza. En cambio, cuando se perciben situaciones anómalas, es más difícil la confianza. Las garantías estructurales también pueden estar presentes en los inicios de la relación. Las regulaciones, las garantías y los recursos legales aseguran en cierta medida la predicción del comportamiento de los demás, aumentando la confianza. Las partes se muestran más confiadas si existen criterios y contenidos que regulen las acciones de cada uno, y si se articulan garantías y normativas que aseguren su cumplimiento.

En esta fase de inicio predomina la confianza instrumental (LEWICKI y BUNKER, 1996). Cada parte procesa los primeros datos de información con la intención de saber si tiene «buenas razones» para confiar. Se inicia la cooperación con expectativas de reciprocidad. Asimismo, establece y/o interpreta las normas y estructuras institucionales que rigen la organización. Hay un cálculo donde se tienen en cuenta los costes que supone no cumplir con lo acordado (por ejemplo: en los contratos) y los beneficios que se derivan de que cada uno ocupe su lugar en el sistema. Se produce también un cálculo menos consciente que incide en la tendencia a confiar de manera general en los demás. Muchas personas aprenden que la confianza suele llevar a resultados positivos para ellas, aunque no se tenga un conocimiento directo de la otra parte. El mismo aprendizaje se da en las personas que tienden a desconfiar, ya que sus experiencias le indican que los costes de la confianza en las personas e instituciones son mayores que sus beneficios. No obstante, y a pesar del predominio de las bases instrumentales, las relaciones siempre están teñidas, ya desde el inicio, de emociones y valores. Las emociones positivas y negativas surgen inmediatamente al interactuar con otras personas (por ejemplo: en función de la similitud entre las características personales) o al sentirse parte de una organización y compartir o no los valores que cree que posee. La existencia de emociones positivas en la relación aumenta la confianza, disminuye la sensación de que una parte puede abusar de la otra y facilita la creación de esquemas comunes en la interpretación de la realidad (JONES y GEORGE, 1998).

En la fase de inicio también predomina el nivel de análisis interpersonal. El individuo establece relaciones de confianza con otras personas de la organización a las que conoce directamente. El entorno inmediato se convierte en el primer foco de relevancia para entender los juicios de confianza y desconfianza de la persona que se acaba de incorporar. Sin embargo, y desde el principio, el individuo también participa de la confianza colectiva existente en la organización. Obtiene información sobre las normas y los criterios de funcionamiento de la organización, y en función de su fuerza y claridad uno llega a confiar en que las personas que no conoce directamente se van a comportar de determinada manera. Del mismo modo, al individuo se le asigna un rol, ocupa un lugar en el sistema y tiene los primeros indicios acerca de qué es lo que se espera de él. La organización cuenta con información acerca de qué puede esperar del nuevo miembro. Además, e incluso antes de incorporarse a una organización, el individuo es capaz de tener información sobre los valores que predominan en ella y, por lo tanto, se identifica con ellos en mayor o menor medida. La existencia de normas y estructuras institucionales, así como la identificación con los valores que el individuo anticipa en la organización que le acoge, pueden facilitar la confianza del individuo en el colectivo.

1.2. El conocimiento mutuo.

Para profundizar en la relación, se necesita tiempo. En el inicio de la relación la persona basa su procesamiento de información y sus emociones en datos que pueden ser vagos, incompletos e, incluso, incorrectos. Cuando se profundiza en la relación, la persona es capaz de contrastar sus primeras impresiones con una realidad organizacional que percibe de manera más precisa (OLIVER y MONTGOMERY, 2001). Del mismo modo, la organización y sus miembros son capaces de valorar con mayor precisión el comportamiento del individuo. Con relación a la confianza interpersonal, cada contacto permite la obtención de nueva información. Esta información aumenta la capacidad para predecir cómo se comportan los otros y quiénes son dignos de confianza dentro de la organización. Como indican SHAPIRO, SHEPPARD y CHERASKIN (1992), hay dos procesos que son especialmente relevantes: la comunicación regular entre los individuos y el aprendizaje dentro del contexto. La comunicación nos pone en contacto directo con los otros, intercambiando información sobre deseos, metas y maneras de abordar los problemas. El contacto permite la predicción del comportamiento del otro, la creación de lazos emocionales y, en definitiva, la confianza. La persona también ve actuar a los otros en el contexto organizacional, aprendiendo de sus comportamientos. Percibe a la otra persona en distintas situaciones sociales y en diferentes estados emocionales, así como las reacciones que provocan sus comportamientos en los otros miembros de la organización. El conocimiento de otra persona permite valorarla y establecer lazos de confianza más allá de las decepciones que se pueden producir en un momento determinado (LEWICKI y BUNKER, 1996). Por ejemplo, la falta de puntualidad en una reunión puede ser percibida como ocasional cuando se sabe que no forma parte habitual del comportamiento de la persona en cuestión.

La profundización en la confianza no sólo se produce en el ámbito interpersonal, sino también en la confianza colectiva. A través de las interacciones con otros miembros de la organización, de los resultados del trabajo, de las comunicaciones formales de la empresa, de los símbolos y valores que predominan, y de otros elementos de información, la persona llega a conocer con mayor nivel de detalle qué normas y valores son las que imperan y qué es lo que se espera de ella. Se contrasta esta información con los indicios que el individuo poseía en el inicio de la relación. El paso del tiempo permite valorar de manera más precisa la organización, encontrar regularidades y aumentar la predictibilidad del sistema. Uno es capaz de confiar en que otras personas se van a comportar de determinada manera, aunque no las conozca directamente. La organización también evalúa al individuo, observando si cumple con lo que tiene encomendado y, por lo tanto, si es digno de confianza.

1.3. La identificación.

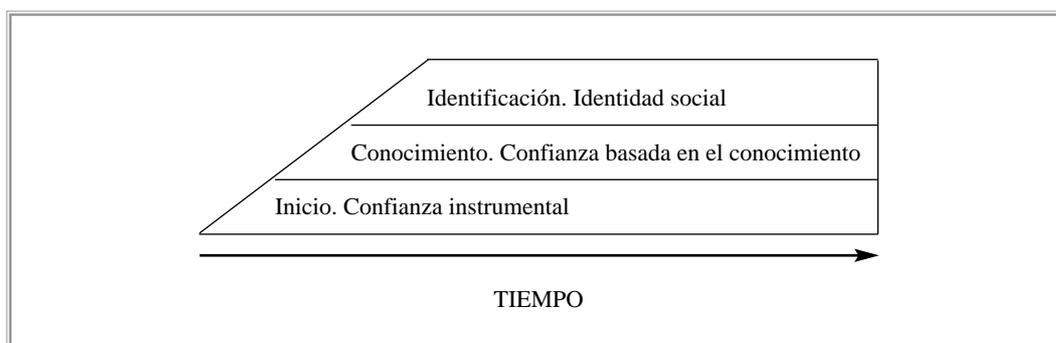
Hasta ahora la confianza se había basado en el «chequeo» y el conocimiento de la otra parte, para determinar si podía existir confianza. Se trataba de conseguir un «lubricante social» que permitiera las relaciones sin un control exhaustivo de la otra parte. Al profundizar en el conoci-

miento de la otra parte, las personas y las organizaciones evaluaban el grado de confianza que pueden depositar en la otra parte. En el fondo, ese conocimiento de la otra parte permite predecir su comportamiento y concluir si va a dañar o no nuestros intereses.

La confianza basada en la identificación requiere de un paso más en la relación del individuo con otros miembros y con la organización en su conjunto (LEWICKI y BUNKER, 1996). Se incorpora la lealtad, los compromisos socioafectivos entre las partes y las necesidades de afiliación. La organización no sólo es un contexto donde las distintas partes van a intentar conseguir satisfacer sus intereses, sino también es un lugar donde la persona puede sentirse parte de un proyecto o colectivo con el que se identifica. La pertenencia a un colectivo le va a proporcionar experiencias e información sobre uno mismo que pueden aumentar su autoestima.

El individuo puede llegar a identificarse con los deseos y las intenciones de otros miembros concretos de la organización, pero quizá lo más característico de este tipo de confianza es que permite una confianza colectiva basada en la identidad social. El individuo se identifica con un grupo o con la organización en su conjunto, generando confianza y conductas de cooperación sin conocer directamente a todos los miembros de la organización. La persona es capaz de ampliar su rol (JONES y GEORGE, 1998), desarrollando conductas extra-rol e innovaciones que favorecen al grupo o a la organización y que permiten la consecución de los objetivos comunes.

Figura 1. Fases en la generación de la confianza en las organizaciones.



Adaptado de LEWICKI y BUNKER (1996).

El paso de un tipo de confianza a otro plantea exigencias y encuentra obstáculos (LEWICKI y BUNKER, 1996). Una representación gráfica de la influencia de la evolución temporal sobre la construcción de la confianza se observa en la **figura 1**. En el inicio de la relación, las personas y las organizaciones tratan de validar y confirmar si la otra parte es digna de confianza (por ejemplo: al incorporarse un nuevo miembro, la organización y sus responsables controlan hasta qué punto se puede confiar en él). Esto puede ser el primer paso, pero, en muchas ocasiones, la rela-

ción de confianza se queda en este control instrumental. Esto ocurre, por ejemplo, cuando las relaciones se mantienen como meras transacciones y no se pretende ir más allá, o cuando la interdependencia entre las partes está muy bien delimitada y regulada. Los contratos temporales, los períodos de prueba o muchos servicios de consultoría a empresas podrían reflejar esta situación. Aunque pueda haber emociones más o menos positivas hacia el otro y una mayor o menor predisposición a confiar, cada parte exige el cumplimiento de las condiciones que describen la relación. La expectativa de reciprocidad que subyace en el intercambio social late con fuerza.

Un porcentaje muy elevado de las relaciones en las organizaciones llega a la segunda fase de conocimiento mutuo. Si las relaciones se alargan en el tiempo, el individuo y la organización llegan a conocerse en mayor medida. La persona es capaz de determinar con mayor precisión cuáles son las intenciones y las características de otros miembros de la organización (por ejemplo: su nivel de integridad, competencia y benevolencia). Asimismo, valora la confianza que puede depositar en la organización como sistema, en su estructura y en sus normas y garantías. Sigue habiendo un interés por preservar los propios intereses. El conocimiento de la organización y de sus miembros permite hacerlo de manera más precisa, ya que uno es capaz de predecir cómo se van a comportar y, por lo tanto, en qué medida puede confiar.

No es fácil llegar a establecer relaciones de confianza en la organización que estén basadas en la identidad social. Hay que tener en cuenta que este tercer nivel de la confianza exige esfuerzos que muchos no están dispuestos a desarrollar en el ámbito de las organizaciones. Hay personas que no quieren invertir el tiempo y la energía que demandan las relaciones basadas en la identificación, o que, simplemente, no desean mantener estos compromisos en sus relaciones laborales. En cambio, otros se identifican totalmente con los valores de otras personas, de su grupo de trabajo o de la organización en su conjunto. Cuando esto ocurre, el individuo es capaz de sacrificar sus intereses con la intención de favorecer al grupo o a la organización de la que se siente parte. Hay que tener en cuenta, además, que los niveles de identificación pueden ser de distinta índole. Es más fácil la identificación con aquellas personas con las que interactuamos frecuentemente (KRAMER, 1991). El paso más difícil, en cambio, es la identificación con los fines de un colectivo u organización. Sin embargo, este tipo de identidad social es el que hace posible los sacrificios personales, las obligaciones morales, el compromiso entre las partes y la cooperación entre personas y grupos que no se conocen directamente.

2. La erosión de la confianza.

La erosión o la violación de la confianza es un fenómeno de gran relevancia para entender las relaciones entre los individuos y las organizaciones. La confianza que se deposita en otros miembros o en la organización como sistema puede romperse por multitud de factores. Se trata de algo muy generalizado en nuestras organizaciones y que tiene efectos duraderos en las vivencias e interpretaciones que realizan sus miembros (véase ELANGOVA y SHAPIRO, 1998). Se ha aludido a distintas explicaciones para dar cuenta de la fragilidad de la confianza en las organizaciones (KRAMER, 1999). SLOVIC (1993) confirmó la existencia de una asimetría evidente entre la cons-

trucción de la confianza y su erosión. Los acontecimientos que suponían una erosión de la confianza eran más visibles que los que fomentaban la confianza. Además, tenían más peso en los juicios de confianza que realizan las personas. De hecho, las personas atribuían más credibilidad a las noticias que erosionaban la confianza que a aquellas que la fomentaban.

Las consecuencias de la erosión varían en función de muchos factores. Uno de ellos se refiere al tipo o nivel de confianza existente entre las partes (LEWICKI y BUNKER, 1996). La confianza es muy frágil cuando está en sus inicios y tiene aún un carácter muy instrumental, ya que no existe una historia de relaciones entre las partes. Si se produce la violación por una de las partes, la confianza de la otra parte disminuye rápidamente. La parte agraviada, o bien intenta reconducir la situación para asegurar unos resultados positivos en las siguientes transacciones (por ejemplo: con la negociación de nuevas condiciones en la relación), o bien busca una relación alternativa con otra persona u organización.

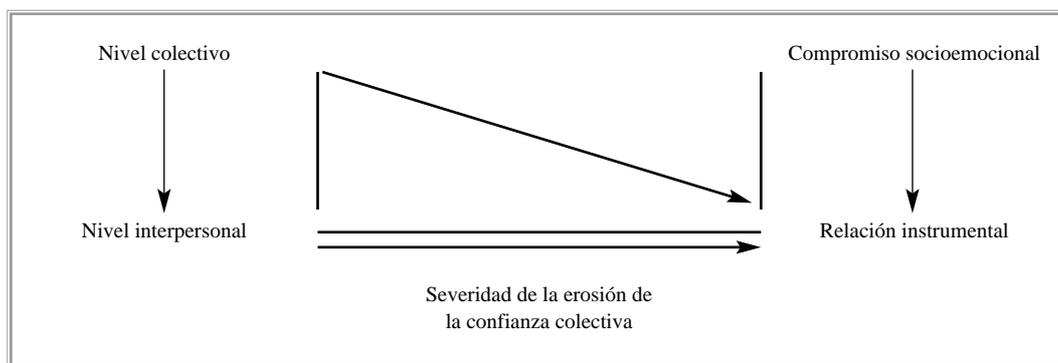
La cosa cambia cuando la confianza entre las partes está basada en el conocimiento mutuo. Llegados a este nivel de confianza, los acuerdos, los contratos y las garantías estructurales son sustituidos en buena medida por el conocimiento que se tiene de la otra parte. No hace falta un control estricto porque ya conocemos cómo va a reaccionar la otra parte. La violación de la confianza tiene efectos más negativos porque no sólo se rompe la confianza depositada en el otro, sino porque la parte agraviada duda acerca de su capacidad para evaluar a la otra parte. Se tiene la sensación de haber cometido el error de confiar. De todos modos, las consecuencias de estas violaciones dependen de las atribuciones causales que realice la parte agraviada. Si se percibe como un acto puntual, o como el resultado de las circunstancias o de la situación, entonces es más fácil recuperar la relación. En cambio, si se percibe como un acto intencionado las consecuencias son peores (ELANGOVA y SHAPIRO, 1998). La parte agraviada no queda indiferente e intenta obtener información que le permita conocer mejor a la otra parte y reconducir la situación. Si se ve incapaz de conocerla bien y no puede anticipar sus reacciones, la confianza puede romperse totalmente (LEWICKI y BUNKER, 1996).

La situación más delicada se produce cuando se llega a un nivel de confianza basado en la identidad social. El proceso de erosión y destrucción se vuelve más complejo. Las pequeñas violaciones o «*lapses*» en el comportamiento de la otra parte se olvidan fácilmente con la intención de conservar los valores comunes y la orientación hacia el futuro (JONES y GEORGE, 1998). La confianza es más robusta, pero si se produce una violación severa los cambios son más dramáticos. Se rompen proyectos comunes y se tiene la sensación de que se han cometido actos inmorales (LEWICKI y BUNKER, 1996). Desde luego, esto puede afectar a las relaciones interpersonales, pero también, y de manera grave, a la confianza en la organización como sistema.

Ya hemos dicho que la confianza colectiva basada en la identificación de los individuos con la organización permite obtener resultados como la cooperación, el sacrificio de los intereses personales y los comportamientos extra-rol. En la erosión de este tipo de confianza juega un papel crucial la legitimidad e integridad que atribuimos a la autoridad organizacional. Las personas esperamos un comportamiento moralmente correcto de aquellos que ocupan puestos de responsabili-

dad y evaluamos en qué grado la organización como sistema consiente o castiga las injusticias (BIES y TRIPP, 1996). La confianza basada en la identificación con el colectivo está basada en beneficios socioemocionales (por ejemplo: satisfacción por la pertenencia a una organización, autoestima), por lo que la justicia en los procedimientos juega un papel crítico. Para la persona resulta difícil identificarse con los objetivos y valores de la organización, si percibe que no es tratado con dignidad y corrección ética.

Figura 2. Consecuencias de la erosión de la confianza colectiva.



Los cambios pueden ser dramáticos cuando se erosiona la confianza basada en la identidad social. La naturaleza de la confianza se modifica sustancialmente. El individuo redefine sus relaciones con el colectivo, dando mucha más importancia a los resultados económicos o tangibles que puede obtener (BROCKNER y SIEGEL, 1996). Se produce una mayor distancia entre el individuo y el colectivo. El compromiso socioemocional da paso a una confianza mucho más instrumental donde imperan el cálculo y las expectativas de reciprocidad, y se ausentan los sacrificios y las lealtades. También cambia el nivel que predomina en las relaciones de confianza (véase LEWIS y WEIGERT, 1985). La falta de confianza en el sistema orienta a las personas hacia el individualismo y las transacciones con otros de su entorno inmediato (relaciones interpersonales), mientras que el compromiso con los intereses colectivos pasa a un segundo plano. La **figura 2** representa estos cambios hacia lo instrumental y lo individual o interpersonal.

V. CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA

Hasta este momento hemos intentando definir la confianza y poner las bases que explican su surgimiento y evolución en las organizaciones. Al hacerlo, hemos tenido que referirnos a las consecuencias de la confianza. En este apartado trataremos de analizarlas con mayor detalle. Las organizaciones se suelen mover en el dilema entre la confianza y el control. El énfasis en el con-

trol permite evaluar el grado en que la otra parte cumple con lo acordado y, por lo tanto, evitar el oportunismo. Sin embargo, dificulta muchos de los objetivos que se consiguen con relaciones de mayor confianza (por ejemplo: cooperación espontánea). Entre ellos, cabría destacar el aumento de la cooperación, la mejora del trabajo en equipo y el establecimiento de relaciones interorganizacionales. Si la organización necesita cumplir con estos objetivos, entonces el fomento de la confianza debe adquirir mayor protagonismo.

1. Cooperación y gestión del conocimiento.

Ya hemos dicho en varias ocasiones que una de las consecuencias inmediatas de la confianza es la disposición para cooperar. La confianza reduce los costes de transacción, ya que las personas se muestran dispuestas a cooperar sin entrar en controles y constantes negociaciones que son, en muchas ocasiones, costosas e ineficientes (KRAMER, 1999). Además, una de las manifestaciones más importantes de la confianza es lo que FUKUYAMA (1995) denomina sociabilidad espontánea, e incluye conductas de cooperación, altruismo y comportamientos extra-rol. Cuando hay confianza es más probable que las personas sacrifiquen sus propios intereses, se impliquen con los objetivos colectivos de la organización y compartan información y conocimientos con otros (véase JONES y GEORGE, 1998).

Son varios los trabajos que han confirmado los efectos de la confianza sobre las conductas de cooperación. MCALLISTER (1995) realizó un estudio con 194 directivos y profesionales con amplia experiencia en su trabajo. A los participantes se les indicó que debían pensar en otros compañeros de departamentos distintos al suyo con los que mantenían frecuentes interacciones. La confianza que tenían en esos compañeros explicaba en buena medida las conductas de cooperación. Los directivos que confiaban en sus compañeros estaban más pendientes de sus necesidades y desarrollaban más conductas de ciudadanía. Dicho de otro modo, los participantes ayudaban más a los otros compañeros sin esperar a cambio una compensación inmediata. Algo similar encontró CHATTOPADHYAY (1999) al observar que la confianza de los empleados influía positivamente sobre sus conductas de ciudadanía.

El efecto de la confianza sobre las conductas de cooperación tiene importantes implicaciones sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones. Si la organización se enfrenta a un ambiente estable, entonces es posible funcionar eficientemente con una estructura jerárquica que concentre sus conocimientos en la cúspide. Donde no cabe duda de la importancia de la confianza es en las organizaciones en las que se exige creatividad e innovación. Entonces es necesario que el conocimiento existente en toda la organización, muchas veces tácito o implícito, circule y atraviese toda la estructura social. La confianza y la cooperación espontánea se convierten en condiciones necesarias para que las ideas y conocimientos se transmitan de unos a otros en la solución de problemas no estandarizados (ADLER, 2001). El aprendizaje individual se convierte en aprendizaje organizacional, con un aprovechamiento evidente del capital social de

la organización (NOOTEBOOM, 2000). En las organizaciones descentralizadas (por ejemplo: en red) toda esta dinámica es crítica a la hora de comprender su eficacia (CREED y MILES, 1996; SHEPPARD y TUCHINSKY, 1998).

2. Mejora del trabajo en equipo.

Cada vez son más las organizaciones que utilizan los equipos de trabajo para realizar sus actividades. Si se abandonan progresivamente las formas organizacionales centralizadas es muy probable que la incidencia del trabajo en equipo aumente. Con los equipos (por ejemplo: círculos de calidad) se pretende una mayor participación de los miembros de la organización. Sus conductas ya no describen sólo las órdenes establecidas desde la autoridad organizacional, sino también la innovación y la creatividad en la solución de problemas y la aportación de ideas. Si esto es así, la confianza se convierte en un elemento crítico para entender el funcionamiento de los equipos de trabajo y las experiencias de los miembros que los conforman.

Son pocos los estudios empíricos que se centran en los resultados que la confianza tiene para el trabajo en equipo. Sin embargo, los resultados que obtienen son concluyentes al indicar de manera clara que la confianza entre los miembros de los equipos provoca efectos positivos. COSTA, ROE y TAILLIEU (2001) realizaron un estudio empírico con 112 equipos de trabajo. Observaron que la confianza existente en el equipo influía positivamente sobre el nivel de rendimiento que obtenían, la satisfacción con el equipo de trabajo y el grado en que los individuos estaban dispuestos a seguir trabajando en su equipo (compromiso). La confianza se convertía también en un antídoto contra el estrés, al observar que en los equipos donde había confianza disminuía el nivel de estrés que se experimentaba. Finalmente, los resultados mostraron un efecto negativo de la confianza sobre las conductas de control (COSTA, ROE y TAILLIEU, 2001). Otra vez se observa que el control y la confianza tienden a ir en direcciones opuestas.

En otro trabajo reciente, JEHN y MANNIX (2001) estudiaron la manera en que los equipos de trabajo afrontaban sus conflictos. Estos autores distinguieron entre tres tipos de conflicto: el conflicto de relación, el conflicto de tarea y el conflicto de proceso. El «conflicto de relación» se refiere a incompatibilidades en las relaciones interpersonales. Incluye reacciones afectivas de tensión, frustración e irritación. El «conflicto de tarea» posee una naturaleza más cognitiva y se produce cuando los miembros del equipo son conscientes de que hay diferentes puntos de vista a la hora de afrontar una tarea. Hay discusiones entre los miembros del equipo, pero están centradas en la tarea y no se llegan a experimentar las fuertes emociones del conflicto de relación. Por último, el «conflicto de proceso» se refiere a controversias acerca de cómo se debe proceder en la realización de las tareas. Se trata de conflictos sobre quién deber hacer qué cosas y en qué momento. Al analizar 51 grupos de tres personas, JEHN y MANNIX (2001) constataron que los grupos que rendían mejor se caracterizaban por: a) tener un bajo nivel de conflicto de proceso, aunque se incrementaba con el tiempo; b) poseer un bajo nivel de conflicto de relación, aunque se incrementaba hacia al final del trabajo; y c) mantener niveles moderados de conflicto de tarea en el

período intermedio de interacción entre los miembros del equipo. Una de las características definitorias de los grupos con este patrón ideal de conflictos era un alto nivel de confianza entre sus miembros.

3. Establecimiento de relaciones interorganizacionales.

En este trabajo nos hemos referido principalmente a la confianza que se produce dentro de la organización. Sin embargo, los individuos también pueden actuar como representantes de su organización en sus interacciones con otras organizaciones. Es lo que se ha venido denominando relaciones interorganizacionales (WHETTEN, 1987). Aunque no vamos a profundizar en este concepto, cabe decir que las relaciones interorganizacionales pretenden el fortalecimiento de las organizaciones en el mercado o ambiente. La cooperación puede adquirir multitud de formas. En ocasiones, se forman alianzas de dos o más organizaciones que mantienen su independencia e identidad, pero que cooperan con la intención de conseguir una mayor competitividad. En otras ocasiones, se forman sociedades con diferentes socios que realizan actividades comunes y comparten costes y beneficios según acuerdos previos. Se ha aludido a diferentes motivos para entender el interés creciente por las relaciones interorganizacionales. Se podrían destacar las siguientes: la internacionalización y la competitividad global; la necesidad de acceder a una tecnología cada vez más compleja; y la exigencia de innovación en el desarrollo de productos con ciclos de vida cada vez más cortos.

Una de las grandes ventajas de las relaciones interorganizacionales consiste en la dispersión y la interpretación de nueva información. Esta información permite aprovechar las posibilidades estratégicas de los cambios tecnológicos y de mercado (VAN GILS, 1998). Cada organización por sí sola posee sólo unos recursos limitados. La colaboración permite el intercambio de información y conocimientos que aumentan la competitividad del conjunto de organizaciones participantes. Para que esto ocurra, la confianza entre las organizaciones se convierte en una condición imprescindible (NEWELL y SWAN, 2000). POWELL (1996) ha analizado diferentes tipos de cooperación interorganizacional (distritos industriales, redes de investigación y desarrollo, grupos de negocios, etc.) en países como Alemania (Baden Württemberg), Italia y EEUU (Silicon Valley). Los individuos que forman parte de estas organizaciones han aprendido y reforzado la confianza como mecanismo para conseguir la colaboración (POWELL, 1996, pág. 63).

No obstante, y al igual que ocurría con las relaciones interpersonales, las relaciones interorganizacionales conllevan riesgos importantes, ya que cada socio se pone en manos de otro/s socio/s que pueden aprovecharse en su propio beneficio. Por ejemplo, la otra organización puede hacer un uso privado de información confidencial, puede disminuir sus esfuerzos en las tareas comunes y puede abandonar la relación cuando le convenga. No es extraño que al inicio de las relaciones interorganizacionales predomine el control recíproco. Esto es lo que observó BLUMBERG (2001) al estudiar 92 cooperaciones tecnológicas entre empresas holandesas. Al principio de la relación, y sobre todo cuando el volumen de cooperación era grande, se incrementaba

el control a través de los compromisos contractuales. Ahora bien, con el paso del tiempo y con la vivencia de experiencias satisfactorias de colaboración, las organizaciones confiaban más entre sí y disminuían de manera evidente los controles. La confianza entre distintas organizaciones se construye de manera dinámica a través del tiempo. Está presente el cálculo y la consecución de objetivos, pero con el tiempo y las experiencias puede surgir la amistad entre los representantes organizacionales, los planes de futuro y la transformación de las identidades de sus componentes (POWELL, 1996).

VI. IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Muchas de las acciones que se llevan a cabo desde la gestión de recursos humanos influyen sobre la confianza que se genera en la organización. Por ejemplo, en el reclutamiento y la selección de personal ya se ofrece cierta información de la organización que aumenta o disminuye la confianza de los candidatos y posibles empleados. De todos modos, se pueden establecer criterios específicos de actuación directamente relacionados con la confianza. Asimismo, se pueden anticipar obstáculos y peligros que dificultan la generación de confianza en la organización. A continuación describimos los principales retos que para la gestión de recursos humanos tiene la generación de confianza en la organización.

1. Identificación de factores de contingencia.

El responsable de recursos humanos no puede esperar el mismo tipo de confianza en todas las circunstancias. Hay factores de contingencia que hacen más idóneo y factible un tipo de confianza u otro. La confianza ha de ser congruente con el ambiente en que se mueva la organización, con el momento de la relación contractual y con el tipo de empleado que se trate.

Cuando la organización se mueve en un ambiente estable, entonces es posible conseguir altos niveles de eficiencia con un funcionamiento burocrático. Las tareas a realizar se pueden estandarizar y formalizar a través de reglas y rutinas. El conocimiento experto se puede concentrar en unas pocas personas que deciden cómo se han de realizar las acciones, controlando el cumplimiento de objetivos previamente establecidos. La confianza se puede basar en normas y roles bien delimitados que aumenten la predictibilidad del sistema. Se ha de clarificar lo que se espera de cada uno para que cada miembro pueda ocupar su lugar en la organización. Sin embargo, el tipo de confianza que se genera con este funcionamiento es insuficiente cuando la organización afronta ambientes dinámicos (ADLER, 2001). El control jerárquico encuentra enormes dificultades cuando lo que se busca es innovación y generación de nuevos conocimientos. Esto sólo será posible con unas relaciones laborales en las que predomine la cooperación y la generación y transmisión de ideas en múltiples direcciones. Para ello se requiere un tipo de confianza más sutil basada en la identificación con la organización. Entonces, y como hemos visto anteriormente, es posible

la creatividad, la innovación y la generación y transmisión de ideas y conocimientos a lo largo de toda la estructura organizativa. Las personas son capaces de realizar esfuerzos en esta dirección si se sienten comprometidos con la organización y con sus objetivos y valores.

La confianza también va a variar en función del momento de la relación contractual. Tal y como hemos señalado antes, al principio de la relación es casi imprescindible un control recíproco (por ejemplo: regulaciones, recursos legales). La organización ha de controlar el comportamiento del individuo, pero también debe dar información que aumente la confianza del empleado en la organización. Puede ofrecer datos que aumenten la credibilidad y la reputación de la organización. Asimismo, debe clarificar de manera precisa en qué consiste la relación contractual (qué se exige a cada parte). El entorno inmediato del individuo juega un papel central. El supervisor y los compañeros se convierten en agentes relevantes de transmisión de información que pueden generar confianza en los nuevos empleados. Con el paso del tiempo y el conocimiento mutuo, el control debe dejar paso a mayores niveles de confianza. Si la relación evoluciona bien, deben aparecer los compromisos y las lealtades, y, llegado el caso, la identificación del individuo con la organización. El responsable de recursos humanos ha de ser consciente de que este cambio es gradual. Es difícil dar grandes saltos que, además, podrían llevar a resultados contraproducentes.

Por último, otro factor de contingencia es el tipo de empleado. La confianza que se genera en los empleados fijos o estables no es la misma que se puede esperar entre los empleados temporales. En éstos no siempre se alarga la relación lo suficiente como para que haya un conocimiento que provoque compromiso e identificación. Sin embargo, su aportación es cada vez más importante y, además, han de trabajar conjuntamente con empleados estables. La credibilidad de la organización juega un papel fundamental. Han de clarificarse las obligaciones y exigencias con respecto a cada tipo de empleado y los criterios de decisión (por ejemplo: quién inicia una relación estable y quién no) han de ser transparentes y justos.

Así pues, el tipo de confianza y los mecanismos que subyacen en ella son distintos en función de estos factores de contingencia. No se puede aplicar la misma «receta» en todas las circunstancias porque en muchas de ellas será ineficaz. Es un reto para la gestión de recursos humanos el discernir las características concretas de cada situación y actuar en consecuencia.

2. Generación y mantenimiento de la confianza colectiva.

En su momento hemos señalado que lo más habitual es que el individuo se identifique con el grupo de trabajo al que pertenece, por lo que se hacen muy visibles los límites entre el propio grupo (endogrupo) y el resto de grupos de la organización (exogrupos). *A priori*, no hay nada perjudicial en la confianza intragrupal –de hecho, ya hemos visto los efectos positivos que tiene para el trabajo grupal–, pero no debe entorpecer la colaboración intergrupala. Hay que tener en cuenta que la creación de grupos demasiado homogéneos, estables y consolidados es la mejor manera de fomentar la competitividad y el conflicto intergrupala (KRAMER, 1991). Si se pretende innovar y

aprovechar el capital intelectual y social de la organización a través de la transmisión de ideas y conocimientos en múltiples direcciones, es necesario fomentar una confianza que mitigue los límites entre grupos, que aumente la colaboración entre ellos y que haga de la organización en su conjunto el referente con el que se identifican los individuos y grupos. A esto nos hemos referido con la confianza colectiva basada en la identificación con la organización.

Una de las vías para conseguirlo consiste en los cambios estructurales. Un ejemplo evidente lo tenemos en la creación de sistemas multi-equipo con objetivos supragrupales (MATHIEU, MARKS y ZACCARO, 2001). Se diseñan estructuras que engloban a diferentes grupos. La consecución de sus objetivos exige la colaboración intergrupala, por lo que han de desarrollar relaciones de confianza para ser eficientes.

Otra vía consiste en fomentar la categorización de los empleados como miembros de la organización y no de grupos concretos (KRAMER, 1991). La información que se transmite desde la dirección ha de hacer más visible todo aquello que tenga que ver con la organización como un todo y, en cambio, ha de reducir los mensajes que contribuyen a percibir las diferencias entre grupos. La información ha de favorecer el que las personas sean vistas como individuos con características únicas que contribuyen en la consecución de los objetivos de la organización, y no como empleados que defienden los intereses de su grupo de trabajo particular. Esto tiene conexiones evidentes con la gestión simbólica en las organizaciones (PFEFFER, 1981). La dirección legitima y racionaliza las acciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Puede orientar estratégicamente las percepciones, los motivos y las expectativas de los empleados con la intención de minimizar las comparaciones y los conflictos intergrupales. Por ejemplo, ante el reparto de recursos se puede dar información que genere atribuciones externas (por ejemplo: la escasez de recursos se debe a la coyuntura económica externa) y que disminuya la comparación y la desconfianza intergrupala.

Desde luego, a la hora de gestionar la categorización de los empleados –sentirse como parte de su grupo o de la organización en su conjunto– no sólo resulta efectivo el manejo de la información sino también la rotación extensiva de los puestos. Se trata de situar a los individuos en distintas posiciones dentro de la organización, con lo que se evita que la pertenencia a un grupo particular domine en las percepciones del empleado.

Por último, la organización ha de ser capaz de mantener este tipo de confianza colectiva. Hemos señalado en un apartado anterior que la justicia organizacional juega un papel fundamental. Las personas que se sienten orgullosas de pertenecer a un colectivo valoran sobre todo la justicia de proceso, tanto en su vertiente estructural (justicia de procedimientos) como en su vertiente interpersonal (justicia de interacción). Se deben diseñar procedimientos formales de toma de decisiones (por ejemplo: en el reparto de recursos) que estén consensuados y sean percibidos como justos. Asimismo, se debe tratar al empleado con dignidad y corrección ética. Todo ello debe contribuir a que el individuo se sienta parte de la organización. Ahora bien, la justicia organizacional y la confianza no son siempre fáciles de conseguir. Algunos elementos pueden convertirse en obstáculos y peligros que hay que anticipar y controlar. Destacamos en los subapartados siguientes las

dificultades que surgen en las relaciones jerárquicas, en la implantación de tecnologías de control y en la recuperación de la confianza erosionada. Además, se señalan precauciones ante el exceso de confianza en las organizaciones.

3. Control de las dificultades en las relaciones jerárquicas.

En las relaciones jerárquicas se observan de manera clara las dificultades que plantea la interpretación de la justicia organizacional y el establecimiento de relaciones de confianza. El papel que juega la confianza es distinto en función de que estemos hablando de la confianza del supervisor en sus subordinados («hacia abajo») o de la confianza de éstos en su superior («hacia arriba»). KRAMER (1996) ha analizado muy bien estas divergencias en las relaciones jerárquicas. Tanto el supervisor como el subordinado procesan información social de su contexto, pero cada uno lo hace desde una situación distinta y presta atención a elementos de información también distintos. La percepción de la realidad, incluidas la justicia y la confianza, dependerá en parte de la posición que se tenga en la jerarquía. La vulnerabilidad que se esconde detrás de la confianza tiene diferentes matices para el supervisor y para el subordinado. Para el primero, resulta especialmente crítica la incertidumbre que provoca el cumplimiento o incumplimiento de las tareas y responsabilidades de sus subordinados. La confianza adquiere un tinte estratégico o calculado. La inversión en confianza ha de permitir el incremento de la motivación y el rendimiento de los subordinados. La atención que se presta a cada subordinado es escasa, poco compleja y no incluye «rumiaciones» sobre su comportamiento que vayan más allá de la consecución de los objetivos.

La confianza «hacia abajo» ha de permitir la consecución de resultados sin un control exhaustivo de los subordinados. Para el supervisor resulta extremadamente costoso e impracticable el control continuo de sus subordinados (KRAMER, 1999). Además, el control, cuando transmite desconfianza, produce una disminución de la motivación intrínseca en la persona controlada (ENZLE y ANDERSON, 1993). Sin embargo, el supervisor cae en muchas ocasiones en el «dilema del supervisor» (STRIKLAND, 1958; MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995). Los supervisores, incluso aquellos que pretenden establecer relaciones de confianza con sus subordinados, son víctimas de sus propias prácticas de supervisión en el pasado. Si estas conductas han sido de control continuo del comportamiento, el supervisor difícilmente va a obtener información sobre los resultados que los subordinados pueden conseguir por ellos mismos. El supervisor tiende a atribuir los resultados al control que él ha llevado a cabo y no al interés y la motivación de los propios subordinados. Se entra en un círculo vicioso, ya que si el supervisor no atribuye los resultados a sus subordinados no establece relaciones de confianza. KRUGLANSKI (1970) comprobó esto en dos estudios de laboratorio. Los participantes debían expresar sus opiniones acerca del comportamiento de varios subordinados. La información sobre su rendimiento era simulada y ficticia. En algunos casos, se producía un control frecuente por parte de su supervisor, mientras que en otros apenas había control. Aunque el rendimiento fuera idéntico, los participantes atribuían mayor confianza a aquellos que llegaban a los resultados sin un control exhaustivo de sus supervisores. Así pues, la consecución de los efectos de la confianza «hacia abajo» resulta difícil en las organizaciones. La posibilidad de llegar a resultados,

sin un control excesivo de los subordinados, requiere de un esfuerzo por parte los supervisores a la hora de delegar y saber potenciar y aprovechar las aportaciones de los miembros de la organización. La gestión de recursos humanos ha de posibilitarlo, por ejemplo, a través del entrenamiento de los supervisores y directivos.

Las dificultades cambian con la confianza «hacia arriba». La confianza en los superiores aumenta la aceptación voluntaria de las normas y de los objetivos, así como el compromiso con la organización (KRAMER, 1999). Sin embargo, esta confianza «hacia arriba» no está exenta de obstáculos. Los miembros de las organizaciones dependen de sus superiores para conseguir multitud de recursos. Éstos son tangibles (por ejemplo: promociones, sueldos) pero también psicológicos y sociales (por ejemplo: empatía, apoyo social). La incertidumbre que subyace en su confianza está muy condicionada por su estatus en la organización, ya que no cuentan normalmente con información precisa acerca de las decisiones y el comportamiento de los que tienen la autoridad. Suele haber dudas acerca de los resultados que obtienen a cambio de su trabajo (por ejemplo: en comparación con otros miembros de la organización) y de la justicia en los procedimientos que se usan para tomar decisiones. Las «rumiaciones» sobre el superior jerárquico aumentan y se pueden producir percepciones falsas y exageradas de que a uno lo persiguen. De hecho, KRAMER (1996) observó que los individuos de menor nivel jerárquico recuerdan más incidentes, de mayor gravedad y más centrados en lo socioemocional. El cuidado exquisito en la justicia organizacional (por ejemplo: estableciendo procedimientos formales justos y consensuados en la toma de decisiones) adquiere un gran protagonismo en la superación de estos problemas.

4. Valoración del impacto de la tecnología de control.

La tecnología de control se usa como remedio ante la falta de confianza por parte de la organización, pero puede llevar a resultados contraproducentes que hay que controlar. Su implantación refleja claramente la tensión existente en las organizaciones entre la necesidad de control y la necesidad de confianza. Los desarrollos que se han venido produciendo en los últimos años permiten un control del rendimiento de los empleados a través de sistemas tecnológicos cada vez más sofisticados (ordenadores, servicios electrónicos de información, sistemas vía satélite, etc.). No hay muchos datos al respecto, pero AIELLO (1993) calculó que 70.000 compañías estadounidenses se habían gastado en «software» de vigilancia unos 500 millones de dólares, y esto sólo desde 1990 a 1992.

Esta inversión en tecnología tiene como objetivo hacer más previsible el comportamiento del empleado y ajustarlo a los objetivos. Sin embargo, no está claro el efecto que tienen estas tecnologías de la información sobre la confianza. Cada vez hay más indicios de que su uso disminuye la confianza y provoca aquellas conductas que pretende eliminar (KRAMER, 1999). Este autor describe varias investigaciones en las que se observa que el uso de tecnologías produce reactancia en los empleados y consecuencias negativas para la organización. Por ejemplo, en el estudio de HOCHSCHILD (1983) se analizaron los efectos de la introducción de un sistema de quejas en los

servicios de atención al cliente de una compañía aérea. La realización de una queja, justificada o no, era incorporada de manera automática a la hoja de servicios del empleado. Se creó un clima de sospecha continua y trato injusto que impedía la prestación de un servicio de calidad a los clientes.

En otros trabajos se ha observado que cuando la tecnología se muestra imperfecta y/o provoca conductas perversas, los empleados sabotean los sistemas de control. En esta línea se encuentra el trabajo de MOORE-EDE (1993), quien estudió la implantación de un sistema de regulación para que los camioneros de larga distancia registraran con detalle sus tiempos de conducción. Los camioneros que intentaron seguir las instrucciones se encontraron con que debían dormir cuando estaban bien despiertos, y conducir cuando estaban cansados. Algunos empleados mantenían dos registros, uno para la inspección y otro que indicaba los horarios que realmente realizaban.

No hay que olvidar el hecho de que los sistemas de control también influyen sobre la confianza que los supervisores y directivos tienen en sus subordinados. La tecnología acrecienta el control, por lo que es más fácil caer en lo que antes hemos denominado «dilema del supervisor». Los resultados se atribuyen al control y no a las capacidades o las actitudes de las personas supervisadas. En un contexto así, resulta difícil crear un clima de confianza. Esto se incrementa si, además, el mismo sistema de control convierte en innecesario el contacto directo con los empleados. El directivo está menos interesado en hablar con los empleados y conocer qué piensan, ya que es capaz de registrar y analizar su conducta con medios tecnológicos (KIPNIS, 1996).

Así pues, la tecnología puede provocar efectos inesperados sobre la confianza de los miembros de la organización. De todos modos, es de esperar que un uso justo y equilibrado pueda mejorar la situación. Se deben tener en cuenta las reacciones de las personas, los efectos sobre la comunicación y las percepciones de injusticia organizacional, las diferencias individuales y las peculiaridades del trabajo que se está realizando. El responsable de recursos humanos no puede obviar esto si pretende generar un clima de confianza en la organización.

5. Recuperación de la confianza.

Aun con todas las precauciones, siempre es posible la erosión de la confianza. En algunas ocasiones será relativamente fácil recuperarla, pero en otras será extremadamente difícil. Para reconstruir la confianza se han de dar varias condiciones (LEWICKI y BUNKER, 1996). En primer lugar, se tiene que reconocer la existencia de una violación de la confianza. En segundo lugar, se tienen que identificar de manera precisa las causas de la violación y reconocerlas como fuentes de destrucción de la confianza. En tercer lugar, se han de aceptar las responsabilidades en lo sucedido. Finalmente, la parte agraviada ha de permitir el restablecimiento de la relación de confianza. Llevar a buen término todo este proceso no es fácil, ya que las distintas partes no tienen por qué realizar la misma interpretación de lo ocurrido (OLIVER y MONTGOMERY, 2001).

La recuperación depende en buena medida de la capacidad de los individuos y las organizaciones para olvidar lo sucedido y realizar acciones que ayuden a restaurar la confianza. Además, tiene una importancia crucial el tipo de confianza que se haya violado (LEWICKI y BUNKER, 1996). La confianza instrumental que caracteriza al inicio de la relación es relativamente fácil de recuperar. Puede resultar de ayuda el ofrecimiento de compensaciones y el establecimiento de garantías que disminuyan las posibilidades de nuevas violaciones (por ejemplo: acuerdos escritos o documentos legales). Resulta mucho más difícil y problemática la recuperación de la confianza basada en el conocimiento mutuo y en la identificación con la organización. Muy posiblemente, la violación ha afectado a la imagen que el individuo tiene de sí mismo y a su autoestima. Es muy difícil que la confianza vuelva a su punto inicial porque no sólo estaban presentes elementos tangibles, sino también compromisos de carácter socioemocional. Además, siempre puede quedar la sospecha de la reincidencia. En una relación de compromiso e identificación con la organización, siempre es más útil prevenir la desconfianza que corregirla. Ya hemos dicho en varias ocasiones que la justicia organizacional –y una interpretación compartida de la misma– juega un papel relevante. El trato digno y cortés a los empleados, así como los mecanismos que permitan procedimientos formales de toma de decisiones conocidos, consensuados y correctos, van a incidir positivamente en ello.

6. Control del exceso de confianza.

En general, se tiende a poner más atención a las consecuencias positivas de la confianza que a sus aspectos negativos. Sin embargo, la confianza también puede llevar a resultados contraproducentes tanto en el ámbito individual como en el colectivo u organizacional (KRAMER, BREWER y HANNA, 1996). El exceso de confianza puede llevar al individuo a sobrestimar las buenas intenciones de la otra parte. Una fuerte identificación con otra persona o grupo puede provocar lo que KRAMER (1994) denomina «error de atribución benigno». No nos damos cuenta de la evidencia en contra y perseveramos en nuestra confianza y cooperación más allá de lo que sería prudente.

La confianza también puede tener efectos negativos a escala organizacional. Un exceso de confianza puede impedir la solución de problemas organizacionales, ya que se piensa que otros miembros de la organización los van a solucionar. Esto puede ser especialmente perjudicial en situaciones de crisis. Además, un exceso de confianza puede provocar conformismo. Una fuerte identificación colectiva y la consiguiente confianza entre los miembros de la organización, pueden dificultar la expresión de dudas y fomentar la autocensura. La organización no aprende e innova, ya que esto requiere de confianza en los demás pero también de capacidad para la crítica y para dudar de lo que se da por hecho o por bueno.

La gestión de recursos humanos ha de fomentar un clima de confianza, pero sin llegar a la sumisión de los miembros de la organización. Como en casi todo, la confianza ha de darse en su justa medida y de una manera equilibrada. La confianza colectiva permite la consecución de muchos objetivos, pero ha de respetar la independencia individual y la capacidad de cada persona para cuestionar lo que está establecido por el grupo o la organización. Sólo entonces es posible la

creatividad y la innovación. No hay que olvidar que la conducta de ayuda y ciudadanía que promueve la confianza no consiste sólo en una cooperación que acepta lo establecido (conducta afiliativa/promotora), sino también en la crítica de aquello que se considera ineficiente o incorrecto (conducta desafiante/promotora) (véase VAN DYNE, GRAHAM y DIENESCH, 1994). Del mismo modo, los compromisos socioemocionales y las lealtades no deben llevar a errores al estimar la confianza que depositamos en los demás. No se debe insistir en la confianza y la cooperación cuando ya no hay razones para ello, porque entonces pueden darse abusos en los que el individuo y/o la organización pueden salir perjudicados.

VII. RESUMEN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos podido constatar la complejidad que esconde el concepto de confianza en las organizaciones. En su definición y en los enfoques que la estudian se aprecian distintas concepciones de ser humano. En ocasiones, se ha puesto el acento en una visión instrumental. El individuo decide confiar en otros porque espera compensaciones. En otras ocasiones se ha puesto el énfasis en su vertiente socioemocional. Las personas somos capaces de comprometernos con otros y establecer relaciones de confianza sin esperar una reciprocidad inmediata. La cuestión se complica si tenemos en cuenta que la confianza puede analizarse en diferentes niveles de análisis (interpersonal, grupal, organizacional). Las personas establecen relaciones de confianza con otros a quienes conocen. Sin embargo, también es posible hablar de confianza colectiva. Ésta puede ser el resultado de las normas y roles de la organización, pero también de los procesos de identificación con los valores y objetivos del grupo y/o de la organización.

Un de los grandes retos que tiene planteados el estudio de la confianza es el establecimiento de aquellas contingencias que hacen posible la aparición de un tipo de confianza u otro. La cuestión no es baladí, ya que estaría asociada a muchas de las vivencias de los miembros de la organización, así como a la dinámica organizacional predominante. Es más probable que una organización que se enfrenta a un ambiente estable, y realiza tareas bien delimitadas, se estructure de manera centralizada y funcione con un sistema de normas y roles. La confianza que se consigue con ello tiene un componente instrumental evidente, ya que se busca que cada uno ocupe su lugar en la organización y que aumente la predictibilidad del sistema. En las relaciones interpersonales predominan las normas de intercambio y conocimiento mutuo. Cada uno sabe a qué atenerse y qué exigir en sus relaciones con otros miembros de la organización. Sin embargo, si la organización ha de enfrentarse a un ambiente dinámico, donde se requiere creatividad e innovación, la centralización, las normas y la adopción de roles pueden convertirse en estrategias demasiado rígidas. Entonces es más probable la búsqueda del compromiso socioemocional del individuo y la identificación con los valores del grupo y/o organización. Se trata de una confianza que facilita el sacrificio personal, así como las conductas de ciudadanía hacia otros y hacia la organización. Un contexto así es idóneo para el surgimiento de ideas y conocimientos –así como su libre circulación a través de toda la organización–, por lo que es más fácil afrontar nuevos retos e incertidumbres.

La cuestión se complica todavía más si se considera la evolución temporal. El paso del tiempo es una condición necesaria para que surja la confianza basada en la identidad social y en los compromisos socioemocionales. Ahora bien, no es suficiente. En muchas ocasiones no se llega a ese nivel de confianza, ya que se requiere un esfuerzo que las partes no quieren o no pueden realizar. Además, la confianza se puede erosionar por la actuación de las partes. Cuantos más elementos socioemocionales se hayan introducido en la relación de confianza, más difícil es de restaurar. Las personas u organizaciones agraviadas disminuyen su compromiso socioemocional con la otra parte e interpretan su relación de una manera mucho más instrumental.

La falta de confianza es crucial en muchas organizaciones, ya que influye positivamente sobre las conductas de cooperación y ayuda, sobre el trabajo en equipo y sobre las relaciones interorganizacionales. Sin embargo, el establecimiento de lazos de confianza y su mantenimiento en el tiempo no es cosa fácil. En este trabajo se han propuesto distintos criterios de actuación: identificación de factores de contingencia; generación y mantenimiento de la confianza colectiva con cambios estructurales, procesos de categorización, manejo de información y fomento de la justicia organizacional; anticipación de las dificultades en las relaciones jerárquicas; control del impacto de las tecnologías de control; recuperación de la confianza erosionada; y precaución ante el exceso de confianza.

El futuro de las organizaciones se prevé complejo y difícil de anticipar. Comenzamos este trabajo señalando que la confianza general de los ciudadanos en las organizaciones e instituciones, así como en sus líderes y representantes, no hace más que disminuir. Algunos señalan que esta progresiva disminución refleja una transición con respecto a la confianza predominante en nuestras sociedades y organizaciones. En esta línea argumenta HECKSCHER (2001), quien señala que el modelo colectivista de estabilidad y seguridad en el empleo está disminuyendo en todo el mundo industrializado (Japón, EEUU y Europa), por lo que, en un contexto así, resultaría difícil hablar de confianza colectiva. Algo similar vienen a indicar ROUSSEAU *et al.* (1998). Los cambios en nuestras sociedades están transformando el tipo de confianza predominante. La confianza institucional y colectiva está dejando paso a una confianza de pequeña escala más centrada en lo individual y lo interpersonal. Estaríamos ante lo que ROBERTS (2001) denomina proceso de individualización, esto es, la valoración del individuo como ser autónomo que mantiene relaciones instrumentales con su entorno.

De todos modos, no está nada claro que esta tendencia vaya a generalizarse en todas las organizaciones. Ya hemos dicho en varias ocasiones que las organizaciones que necesitan de la generación y transmisión de ideas y conocimientos lo van a tener difícil si no fomentan la confianza colectiva. La identificación con la organización permite esa comunicación sin trabas, ya que el interés colectivo adquiere fuerza en detrimento de los intereses particulares. Es por ello que ADLER (2001) argumenta a favor de la viabilidad de la confianza colectiva en el futuro inmediato del capitalismo.

Sea como fuere, es claro que cualquier extremo resulta perjudicial. Las sociedades y sus organizaciones requieren de un delicado equilibrio entre colectivismo e individualismo (YAMAGISHI y YAMAGISHI, 1994). Un énfasis excesivo en lo colectivo podría acabar con la independencia y la creatividad del individuo. Por el contrario, un énfasis excesivo en el individualismo pueden reducir la capacidad del sistema para afrontar sus problemas e incertidumbres.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J.S. (1965). «Inequity in social exchange». En L. BERKOVITZ (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, págs. 267-299). New York: Academic Press.
- ADLER, P.S. (2001). «Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism». *Organization Science*, 12, 215-234.
- AIELLO, J.R. (1993). «Computer-based monitoring: Electronic surveillance and its effects». *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 499-507.
- AQUINO, K, LEWIS, M. y BRADFIELD, M. (1999). «Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test». *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1.073-1.091.
- ASHFORTH, B.E. y MAEL, F. (1989). «Social identity theory and the organization». *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- BIES, R.J. y MOAG, J.S. (1986). «Interactional justice: Communication criteria of fairness». En R. LEWICKI, M. BAZERMAN y B. SHEPPARD (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, págs. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, R.J. y TRIPP, T.M. (1996). «Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 246-260). Thousand Oaks, California: Sage.
- BIGLEY, G.A. y PEARCE, J.L. (1998). «Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust». *Academy of Management Review*, 23, 405-421.
- BLAU, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- BLUMBERG, B.F. (2001). «Cooperation contracts between embedded firms». *Organization Studies*, 22, 825-852.
- BREWER, M.B. (1996). «In-group favoritism: The subtle side of intergroup discrimination». En D.M. MESSICK y A. TENBRUNSEL (Eds.), *Codes of conduct: Behavioral research and business ethics* (págs. 160-171). New York: Russell Sage Found.
- BREWER, M.B. y KRAMER, R.M. (1986). «Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing». *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- BROCKNER, J. y SIEGEL, P. (1996). «Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 390-413). Thousand Oaks, California: Sage.
- BURT, R.S. y KNEZ, M. (1996). «Trust and third-party gossip». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 68-89). Thousand Oaks, California: Sage.

- BUUNK, B.P., DOOSJE, B.J., JANS, L.G.J.M. y HOPSTAKEN, L.E.M. (1993). «Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 801-811.
- BUUNK, B.P. y SCHAUFELI, W.B. (1999). «Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being». *European Review of Social Psychology*, 10, 259-291.
- CASTELLS, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- CHATTOPADHYAY, P. (1999). «Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior». *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.
- CHATTOPADHYAY, P. y GEORGE, E. (2001). «Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory». *Journal of Applied Psychology*, 86, 781-788.
- COSTA, A.C., ROE, R.A. y TAILLIEU, T. (2001). «Trust within teams: The relation with performance effectiveness». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225-244.
- CREED, W.E.D. y MILES, R.E. (1996). «Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 16-38). Thousand Oaks, California: Sage.
- DEUTSCH, M. (1958). «Trust and suspicion». *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- DIPIAZZA, S.A. y ECCLES, R.G. (2002). *Recuperar la confianza. El futuro de la información corporativa*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- DONEY, P.M., CANNON, J.P. y MULLEN, M.R. (1998). «Understanding the influence of national culture on the development of trust». *Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- ELANGOVA, A.R. y SHAPIRO, D.L. (1998). «Betrayal of trust in organizations». *Academy of Management Review*, 23, 547-566.
- ELLEMERS, N., SPEARS, R. y DOOSJE, B. (2002). «Self and social identity». *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- ENZLE, M.E. y ANDERSON, S.C. (1993). «Surveillant intentions and intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 257-266.
- FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- FULLER, J.B. y HESTER, K. (2001). «A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation». *Journal of Applied Psychology*, 86, 1.096-1.105.
- HAGEN, J.M. y CHOE, S. (1998). «Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter». *Academy of Management Review*, 23, 589-600.
- HECKSCHER, C. (2001). «Response to Adler, "Market, hierarchy, and trust"». *Organization Science*, 12, 235-237.
- HEIDER, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

- HOCHSCHILD, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California press.
- HOSMER, L.T. (1995). «Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics». *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- JEHN, K.A. y MANNIX, E.A. (2001). «The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance». *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- JONES, G.R. y GEORGE, J.M. (1998). «The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork». *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- KELLEY, H.H. (1973). «The processes of causal attribution». *American Psychologist*, 28, 107-128.
- KIPNIS, D. (1996). «Trust and technology». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 39-50). Thousand Oaks, California: Sage.
- KRAMER, R.M. (1991). «Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes». *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228.
- KRAMER, R.M. (1994). «The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations». *Motivation and Emotion*, 18, 199-230.
- KRAMER, R.M. (1996). «Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 216-245). Thousand Oaks, California: Sage.
- KRAMER, R.M. (1999). «Trust and distrust in organizations: Emerging perspective, enduring questions». *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- 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, 1.044-1.057.
- KRAMER, R.M., BREWER, M.B. y HANNA, B.A. (1996). «Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 357-389). Thousand Oaks, California: Sage.
- KRUGLANSKI, A.W. (1970). «Attributing trustworthiness in supervisor-worker relations». *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 214-232.
- LEVENTHAL, G.S. (1980). «What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships». En K. GERGEN, M. GREENBERG y R. WILLIS (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (págs. 27-55). New York: Plenum Press.
- LEWICKI, R.J. y BUNKER, B.B. (1996). «Developing and maintaining trust in a work relationship». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 114-139). Thousand Oaks, California: Sage.
- LEWIS, J.D. y WEIGERT, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- LINDSKOLD, S. (1978). «Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation». *Psychological Bulletin*, 85, 772-793.

- MARCH, J.G. (1994). *A primer on decision making*. New York: Free Press.
- MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. (1994). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- MATHIEU, J.E., MARKS, M.A. y ZACCARO, S.J. (2001). «Multiteam systems». En N. ANDERSON, D.S. ONES, H.K. SINANGIL y C. VISWESVARAN (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vols. 2). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- 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, 24-59.
- 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.
- MILLER, G.J. (1992). *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchies*. New York: Cambridge University Press.
- MOORE-EDE, M. (1993). *The twenty-four hours society: Understanding human limitations in a world that never stops*. New York: Addison-Wesley.
- NEWELL, S. y SWAN, J. (2000). «Trust and inter-organizational networking». *Human Relations*, 53, 1.287-1.328.
- NOOTEBOOM, B. (2000). «Institutions and forms of co-ordination in innovation systems». *Organization Studies*, 21, 915-939.
- NYE, J.S., ZELIKOW, P.D. y KING, D.C. (1997). *Why people don't trust government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OLIVER, A.L. y MONTGOMERY, K. (2001). «A system cybernetic approach to the dynamics of individual-and organizational-level trust». *Human Relations*, 54, 1.045-1.063.
- ORGAN, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. New York: Lexington Books.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. Boston, MA: Pitman.
- POWELL, W.W. (1996). «Trust-based forms of governance». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 51-67). Thousand Oaks, California: Sage.
- ROBERTS, J. (2001). «Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability». *Human Relations*, 54, 1.547-1.572.
- ROTTER, J.B. (1971). «Generalized expectancies for interpersonal trust». *American Psychologist*, 26, 443-452.
- ROUSSEAU, D.M. (1997). «Organizational behavior in the new organizational era». *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

- ROUSSEAU, D.M. y PARKS, J.M. (1993). «The contracts of individuals and organizations». *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S. y CAMERER, C. (1998). «Not so different after all: A cross-discipline view of trust». *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- SABEL, C.F. (1993). «Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy». *Human Relations*, 46, 1.133-1.170.
- SAPIENZA, H.J. y KORSGAARD, M.A. (1996). «Managing investor relations: The impact of procedural justice in establishing and sustaining investor support». *Academy of Management Journal*, 39, 544-574.
- SCHWARTZ, N. (1990). «Feelings as information». En E.T. HIGGINS y R.M. SORRENTINO (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, págs. 527-561). New York: Guilford Press.
- 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.
- SHEPPARD, B.H. y SHERMAN, D.M. (1998). «The grammars of trust: A model and general implications». *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- SHEPPARD, B.H. y TUCHINSKY, M. (1996). «Micro-OB and network organization». En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 140-165). Thousand Oaks, California: Sage.
- SIMON, H.A. (1982). «Comments». En M.S. CLARK y S.T. FISKE (Eds.), *Affect and cognition* (págs. 333-342). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- SKARLICKI, D.P. y FOLGER, R. (1997). «Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice». *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- SLOVIC, P. (1993). «Perceived risk, trust, and democracy». *Risk Analysis*, 13, 675-682.
- STRICKLAND, L.H. (1958). «Surveillance and trust». *Journal of Personality*, 26, 200-215.
- TAJFEL, H. y TURNER, J.C. (1986). «The social identity theory of intergroup behavior». En S. WORCHEL y W. AUSTIN (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (págs. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- THIBAUT, J.W. y WALKER, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Erlbaum/Halstead.
- TYLER, T.R. (1989). «The psychology of procedural justice: A test of the group-value model». *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- TYLER, T.R. y DEGOEY, P. (1995). «Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities». *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- TYLER, T.R. y KRAMER, R.M. (1996). «Whither trust?» En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (págs. 1-15). Thousand Oaks, California: Sage.

- VAN DYNE, L., GRAHAM, J.W. y DIENESCH, R.M. (1994). «Organizational citizenship behavior. Construct redefinition, measurement and validation». *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- VAN GILS, M.R. (1998). «Interorganizational networks». En P.J.D. DRENTH, H. THIERRY, y C.J. DE WOLFF (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (págs. 89-111). East Sussex: Psychology Press.
- WALSTER, E.H., WALSTER, G.W. y BERSCHIED, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- WEICK, K.E. (1993). «The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster». *Administrative Science Quarterly*, 28, 628-652.
- WEINER, B. (1985). «An attributional theory of achievement motivation and emotion». *Psychological Review*, 92, 74-84.
- WHETTEN, D.A. (1987). «Interorganizational relations». En J.W. LORSCH (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (págs. 238-254). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- WHITENER, E.M., BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A. y WENER, J.M. (1998). «Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior». *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- YAMAGISHI, T. y YAMAGISHI, M. (1994). «Trust and commitment in the United States and Japan». *Motivation and Emotion*, 18, 129-166.
- ZAJONC, R.B. (1980). «Feeling and thinking: Preferences need no inferences». *American Psychologist*, 35, 151-175.
- ZAJONC, R.B. y MARKUS, H. (1982). «Affective and cognitive factors in preference». *Journal of Consumer Research*, 9, 123-131.
- ZIMMER, T. (1972). «The impact of Watergate on the public's trust in people and confidence in the mass media». *Social Science Quarterly*, 59, 743-751.